

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous/ taloushallinto

Merja Leinonen

BUDJETOINTI RAVIMÄKIYHDISTYS RY:SSÄ

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

LEINONEN, MERJA

Budjetointi Ravimäkiyhdistys ry:ssä

Opinnäytetyö

39 sivua + 8 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Pellervo Ukkola

Toimeksiantaja

Ravimäkiyhdistys ry

Maaliskuu 2013

Avainsanat

budjetti, budjetointi, henkilöstökustannukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Ravimäkiyhdistys ry:lle tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste vuodelle 2013. Budjetti on tärkeä väline yrityksen taloudenohjauksessa sillä sen avulla yrityksen suunnitelmat muutetaan euromääräisiksi tavoitteiksi. Opinnäytetyön alussa perehdyttiin budjetoinnin teoriaan kuten budjetointimenetelmiin ja -prosessiin sekä budjetointiin liittyviin käsitteisiin. Lisäksi käytiin läpi budjetin kokoaminen osabudjettien avulla ja budjetin toteutumisen tarkkailun periaatteet.

Työssä esiteltiin Ravimäkiyhdistys ry:n toimintaa ja toimintasuunnitelman mukaisia tavoitteita vuodelle 2013. Näiden toimintasuunnitelman mukaisten tavoitteiden muuttaminen euromääräisiksi toteutettiin osabudjettien avulla hyödyntäen Excel-taulukkoita. Yhdistyksen suurin kustannuserä olivat henkilöstökustannukset, ja niiden budjetointia käsiteltiin tarkemmin kuin muita osabudjetteja.

Tuloksesi saatiin Ravimäkiyhdistys ry:lle budjetit vuodelle 2013. Budjettia varten laaditut taulukot toimivat pohjana myös seuraavien vuosien budjeteille. Lähialueen vastaaville yhdistyksille tehtiin kysely budjetoinnista ja saatuja vastauksia verrattiin Ravimäkiyhdistyksen budjetointiin.

Opinnäytetyössä saavutettiin asetetut tavoitteet eli Ravimäkiyhdistys ry:lle saatiin laadittua budjetit vuodelle 2013. Yhdistyksen syyskokous hyväksyi budjetin marraskuussa 2012. Muihin yhdistyksiin verrattaessa havaittiin, että kaikilla yhdistyksillä on hyvin samanlaisia ongelmia budjetoinnissa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

LEINONEN, MERJA

Bachelor's Thesis

39 pages + 8 pages of appendices

Supervisor

Pellervo Ukkola, Senior Lecturer

Commissioned by

Ravimäkiyhdistys ry

March 2013

Keywords

a budget, budgeting, staff cost

The purpose of this thesis was to create a profit budget, a cash flow budget and a forecast balance sheet for Ravimäkiyhdistys ry for the financial year 2013. The role of the budget is to state the organisational plan in monetary terms. First, this thesis concentrates on the theory of budgeting, such as budgeting procedures and terminology. After that, the entire budgeting process and creating the budget with part budgets is discussed and described. Also the principles of budget follow-up are discussed.

This thesis introduces the operation and strategy of Ravimäkiyhdistys for the year 2013. This strategy was then changed to monetary budgets using Excel. The staff cost was discussed in more detail, because it is the largest cost item of the organisation.

The budget of Ravimäkiyhdistys ry was created for the year 2013. The worksheets formed for the budgeting process will be used again in the budgeting of coming years. The other similar organisations in the area were inquired about budgeting and the answers were compared to the budgeting of Ravimäkiyhdistys.

The targets set for this thesis were achieved; this means that the budget of Ravimäkiyhdistys for the year 2013 was created successfully. The budget proposal was approved in the meeting of the Ravimäkiyhdistys in November 2012. In the comparison with other organizations it was found that other organizations have the similar problems when creating a budget.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINNAN TALOUDELLINEN SUUNNITTELU JA BUDJETOINTI	7
	2.1 Budjetointi	8
	2.2 Budjettikausi ja budjetointitapoja	9
	2.3 Budjetointimenetelmät	11
	2.3.1 Demokraattinen menetelmä	11
	2.3.2 Autoritaarinen menetelmä	11
	2.3.3 Yhteistyömenetelmä	12
	2.4 Budjetointiprosessi	12
	2.5 Budjetointijärjestelmä	16
	2.5.1 Osabudjetit	17
	2.5.2 Pääbudjetit	19
3	BUDJETOINTI YHDISTYKSISSÄ	21
4	RAVIMÄKIYHDISTYS RY JA BUDJETOINTI	21
	4.1 Ravimäkiyhdistys ry	21
	4.2 Budjetointi Ravimäkiyhdistyksessä	26
	4.2.1 Budjetointimenetelmä	26
	4.2.2 Budjetointijärjestelmä ja budjetin seuranta	27
	4.2.3 Ravimäkiyhdistys ry:n osabudjetit	28
	4.2.4 Ravimäkiyhdistys ry:n pääbudjetit	31
5	HENKILÖSTÖKUSTANNUSTEN BUDJETOINTI	32
	5.1 Henkilöstökustannukset	32
	5.2 Henkilöstökustannusten budjetointi	33
	5.3 Ravimäkiyhdistys ry:n henkilökustannusten budjetointi	34
	5.3.1 Palkkakustannukset ja henkilöstösivukulut	34
	5.3.2 Muut henkilöstökulut	35

6 MUIDEN KOKEMUKSIA BUDJETOINNISTA	36
7 YHTEENVETO	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	

Liite 1. Myyntibudjetti

Liite 2. Palkkakustannusten budjetti

Liite 3. Kiinteistön hoitokulujen budjetti

Liite 4. Lainojen hoitobudjetti

Liite 5. Tulosbudjetti

Liite 6. Rahoitusbudjetti

Liite 7. Ennakoiva tase

Liite 8. Henkilökustannusten jakautuminen kustannuspaikoille

1 JOHDANTO

Budjettia laadittaessa ennakoidaan tulevan budjettikauden tapahtumia, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Yritys tekee seuraavan vuoden toimintasuunnitelmat ja budjetissa suunnitelmat muutetaan rahamääräisiksi. Budjetin lukuihin vaikuttavat yrityksen omat päätökset sekä ulkopuoliset tekijät. Yritys tekee omia valintojaan toimintansa tulevaisuudesta, esimerkiksi pyritäänkö kasvattamaan myyntiä vai onko painopiste kustannusten karsimisessa. Yrityksen ulkopuolisissa olosuhteissa saattaa tapahtua muutoksia, jotka pystytään ottamaan huomioon jo budjetin tekovaiheessa, mutta myös kesken budjettikauden voi tapahtua yrityksen toimintaan vaikuttavia muutoksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Ravimäkiyhdistys ry:lle vuoden 2013 budjetti. Ravimäkiyhdistys ry:n hallitus on päättänyt, että opinnäytetyöhön liittyvät yhdistyksen budjetit ovat salaisia. Ravimäkiyhdistys ry on haminalainen sosiaalipalveluja tuottava yhdistys. Yhdistyksen toiminta on laajentunut vuoden 2012 syksyllä yhdistyksen rakennuttaman hoivakodin laajennusosan valmistuessa. Budjetissa on arvioitava uuden toiminnan vaikutus tulevan budjettikauden lukuihin. Budjetti laaditaan kalenterivuodelle, joka on myös yhdistyksen tilikausi. Tarkoituksena on laatia yhdistykselle tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja tase-ennuste. Yhdistyksen tulot koostuvat suurimmalta osin Haminan kaupungille myytävistä palveluista. Suurin menoerä yhdistyksen toiminnassa on henkilöstökulut, ja siksi niitä on käsitelty omana lukunaan tarkemmin. Henkilöstökustannusten arvioiminen on erittäin vaikeaa, sillä esimerkiksi sairauspoissaolot lisäävät kuluja huomattavasti eikä niitä voi ennakoida. Myös kiinteistöhoitokulut muodostavat merkittävän osan yhdistyksen kuluista ja usein kiinteistöjen ja niiden laitteiden korjauskustannukset ovat yllättävän suuria.

Opinnäytetyössä perehdytään budjetointiin liittyviin käsitteisiin ja muuhun teoriaan. Empiirisessä osassa käsitellään Ravimäkiyhdistys ry:n budjetointia ja laaditaan yhdistykselle osabudjetit. Niistä tarkemmin käsitellään henkilöstökustannusten budjetointia. Osabudjetit yhdistämällä saadaan yhdistyksen tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja tase-ennuste. Lisäksi tehdään kyselytutkimus lähialueen vastaaville yhdistyksille budjetoinnista.

Budjetoinnin teoriasta löytyi paljon erilaista materiaalia, joissa on kerrottu budjetoinnin keskeiset käsitteet ja menetelmät. Myös erilaisia budjetointiin liittyviä opinnäytetöitä on tehty lukuisia, esimerkiksi Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa on tehty vuonna 2010 Miia Pautamon opinnäytetyö ”Palveluyrityksen budjetointi case: Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi” ja vuonna 2011 Tommi Skytän opinnäytetyö ”Lääkäriaseman tulosbudjetointi”, yhdistyksen ja säätiön budjetointia on käsitelty esimerkiksi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa vuonna 2011 tehdyssä Jukka Alamäen opinnäytetyössä ”Budjetointi asukastuvalle, esimerkkinä Kaukovainion asukastupa” ja Hämeen ammattikorkeakoulussa Riikka Knuutilan vuonna 2010 tekemässä opinnäytetyössä ”Budjetoinnin kehittäminen Kiipulasäätiössä Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla”.

2 TOIMINNAN TALOUDELLINEN SUUNNITTELU JA BUDJETOINTI

Yrityksen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen sekä tulosten tarkkailu ja valvonta ovat yrityksen johdon tärkeimmät tehtävät. Suunnittelussa määritellään tavoitteet ja niihin tarvittavat resurssit. Toiminnan suunnittelun tärkeä apuväline on budjetti. Yrityksen toimintaa toteutetaan suunnitelmien pohjalta ja tuloksia verrataan suunnitelmiin erilaisten tarkkailuraporttien avulla. Suunnitelmia voidaan tarkentaa kauden aikana sekä tehdä korjaavia toimenpiteitä toiminnassa. Näin syntyy ympyrä, jossa vaiheina ovat suunnittelu, suunnitelmien toimeenpano ja toteutus sekä näiden vertaaminen suunnitelmiin. Tätä seuraa korjaavat toimenpiteet ja uusien suunnitelmien laatiminen. (Tenhunen 2013, 60 - 61.)

Taloushallinnolla on keskeinen rooli yrityksen toiminnan suunnittelussa. Toisaalta viime vuosina on esitetty paljon kritiikkiä taloudellisia mittareita kohtaan. Seurannan tulokset saadaan liian myöhään strategisen ja operatiivisen johtamisen kannalta ja rahamääräiset tunnusluvut eivät kerro kaikkea. Budjetointia on kehitettävä ja kytkettävä se osaksi yrityksen ohjausjärjestelmää, eikä ajatus budjetoinnista luopumisesta ole järkevä sillä aina tarvitaan taloudellista suunnittelua. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 153.)

Yrityksen toiminnan suunnittelussa on otettava huomioon niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Yrityksen omasta toiminnasta riippumattomat tekijät saattavat muuttua nopeasti ja yrityksen pitää ennakoida muutoksia, jotta tarvittavat päätökset voidaan tehdä pikaisesti ulkoisten tekijöiden niin vaatiessa. Yrityksen sisäiseen suunnitteluun pitää

kuulua, että yrityksen resursseja käytetään oikein ja yrityksessä tehtävät päätökset ovat oikeita suunnitelmiin nähden. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 15 - 16.)

2.1 Budjetointi

Budjetilla tarkoitetaan yrityksen toimintaa varten laadittua toimintasuunnitelmaa, joka tehdään tietylle ajanjaksolle euromääräisenä ja sisältää mahdollisimman edullisen taloudellisen suunnitelman. Budjetti on yrityksen johdon työväline, jonka avulla suunnitellaan, tarkkaillaan ja ohjataan yrityksen toimintaa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226.) Budjetissa voidaan määritellä myös määrällisiä tavoitteita rahamäärien lisäksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231).

Budjetointi on budjetin suunnittelua ja laatimista. Siinä etsitään erilaisia toimintavaihtoehtoja ja valitaan niistä kulloiseenkin tilanteeseen sopiva vaihtoehto. Lisäksi budjetin toteutumista seurataan ja analysoidaan budjetin ja toteutuman eroja. Analyysien perusteella suunnitellaan korjaavia toimenpiteitä. Budjetin avulla motivoidaan työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa ja se selkeyttää myös johtamisen vastualueet. Budjetoinnin on oltava tarpeeksi yksinkertaista, jotta vastuuhenkilöt ymmärtävät budjetin tavoitteet ja budjetin seuranta on helppoa. Tämä vaatii myös oikeanlaiset tietojärjestelmät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231.)

Budjetointi on yrityksen tavoitteiden määrittämistä rahassa. Se ei ole lakisääteinen velvoite, mutta erittäin hyvä työkalu yrityksen johdolle talouden suunnittelussa, joka on osa yrityksen toiminnan suunnittelua. Budjetoinnin avulla nähdään onko tavoitteet ja niihin varatut resurssit mitoitettu oikein. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9 – 10.)

Yrityksen henkilöstön on mietittävä budjettia laatiessaan, mitkä ovat tavoitteet ja tehdäänkö oikeita asioita niiden saavuttamiseksi. Henkilöstön pitää myös tarkastella toimintaprosesseja, ovatko ne tarkoituksenmukaisia vai pitäisikö niitä uusia, jotta työtehtävistä selviydyttäisiin paremmin. Budjettia voidaan käyttää myös henkilöstöjohtamisen välineenä. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan oman työnsä suunnitteluun ja tavoitteiden asetteluun, he sitoutuvat paremmin yhteisiin tavoitteisiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 95 - 96.)

2.2 Budjettikausi ja budjetointitapoja

Budjettikausi

Normaalisti budjettikausi on sama kuin yrityksen tilikausi. Näin budjetin toteutumisen seuraaminen on helpointa. Toteutumista voidaan seurata kuukausittain tai neljännesvuosittain ja siksi budjetti usein jaetaan osiin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 10.)

Budjettikauden pituuteen vaikuttaa se, mitä budjetoidaan. Esimerkiksi maksuvalmiutta suunniteltaessa ja tarkkailtaessa voi olla tarpeen laatia kassabudjetti viikon tai päivän tarkkuudella. (Tomperi 2003, 117.)

Vuosibudjetista puhutaan silloin, kun budjettikausi on kalenterivuosi tai kirjanpidon tilikausi. Keskipitkälle ajalle, jolla tarkoitetaan kahdesta kolmeen vuotta, laadittua budjettia kutsutaan kehysbudjetiksi. Useamman vuoden suunnittelu on pitkän aikajän-teen suunnittelua, jossa suunnitellaan yrityksen strategiaa pitemmälle aikavälille. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 229 - 231.)

Kiinteä budjetti

Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja budjettikausi on koko tilikausi. Kiinteä budjetti on yleisin budjetointitapa. Vaikka puhutaan kiinteistä budjetista, voidaan sitä kuitenkin täydentää joitakin kertoja vuodessa uusien ennusteiden pohjalta. (Bergstrand 1993, 98.)

Kiinteä vuosibudjetti on hyvä silloin, kun yritys pystyy ennustamaan melko tarkasti tulevan vuotensa. Kiinteää budjettia laadittaessa yritys käy perusteellisesti läpi, missä mennään ja mihin halutaan mennä. Huonona puolena kiinteässä budjetissa on se, että todellisuus onkin jotain muuta kuin budjetti ennustaa. (Taloussanomat 2000.)

Tarkistettava budjetti

Tarkistettava budjetti on myös ennen tilikauden alkua laadittu budjetti, mutta on ennalta määrätty, että sitä tarkistetaan määräajoin ja mahdollisesti korjataan loppuvuoden osalta. Budjettikauden todelliset tapahtumat vaikuttavat näin loppuvuoden budjettiin. (Bergstrand 1993, 98.)

Rullaava budjetti

Rullaava budjetti sopii yrityksille, jotka toimivat jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Budjettia tarkistetaan tietyin väliajoin ja budjettikauden päätöstä siirretään eteenpäin. Budjettiin voidaan lisätä esimerkiksi jokaisen kuukauden jälkeen kuukausi tai neljännesvuoden jälkeen uusi neljännesbudjetti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) Rullaava budjetti antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida nopeasti tapahtuneisiin muutoksiin (Taloussanomat 2000).

Liukuva budjetti

Yrityksen toiminta-aste saattaa vaihdella esimerkiksi kausittain huomattavasti. Silloin sopiva budjetointitapa on liukuva budjetointi. Siinä budjettia muutetaan toiminta-asteen mukaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

Edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi

Budjetin apuvälineenä käytetään usein edellisen vuoden kirjanpidon toteutuneita lukuja sekä kuluvan vuoden ennustetta. Budjettipohjaan syötetään kuluvan vuoden kirjanpidon toteutuneet luvut ja tehdään ennuste loppuvuodelle. Lisäksi verrataan edellisen vuoden kirjanpidon toteutuneita lukuja loppuvuoden ennusteeseen. Näiden pohjalta tehdään tulevan budjettikauden budjetti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

Nollapohjabudjetointi

Usein uudet yritykset joutuvat käyttämään nollapohjabudjetointia, koska heillä ei ole saatavilla aikaisemmin toteutuneita lukuja. Yritys arvioi tulevan budjettikauden luvut esimerkiksi keräämällä tietoja vastaavanlaisista yrityksistä ja tekemällä omia laskelmia. Myös kauemmin toiminut yritys voi käyttää nollapohjabudjetointia, jos halutaan päästä irti rutiiniluontoisesta budjetoinnista. Tämä on kuitenkin aikaa vievä ja työläs toimintatapa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmä on se periaatteellinen lähtökohta, jonka perusteella yrityksen budjetointisuunnittelu ja budjetin laadinnan prosessin vastuut järjestetään (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 214).

2.3.1 Demokraattinen menetelmä

Demokraattisessa menetelmässä eli alhaalta ylöspäin rakentuvassa budjetissa suunnitelmaa tekee koko yritys yhteistyössä. Operatiivinen johto pohtii, miten päästäisiin yrityksen johdon strategisessa suunnittelussa asettamiin tavoitteisiin. Tämä edellyttää, että yritysjohto on määrittänyt tavoitteet selkeästi, jottei suunnittelusta tule epäloogista ja kokonaisnäkemyskenttä. Mikäli tavoitteiden asettelussa on epäonnistuttu, on budjetoinnin työstämisprosessi pitkä ja vaikea. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Demokraattisessa menetelmässä yrityksen johto antaa budjetoinnin yleiset kehykset ja tavoitteet sekä kokoaa osabudjetit yhteen. Menetelmä sitouttaa henkilöstön budjetin tavoitteisiin ja henkilöstön osaamista pystytään hyödyntämään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Demokraattisen menetelmän hyviä puolia ovat esimerkiksi budjettitavoitteiden realiteetti, yksiköiden erityispiirteiden huomioon ottaminen, toiminnan kehittämisen vahvistuminen ja korkea motivaatio. Haittoina nähdään, että yksiköiden valta-asetat vahvistuvat, yksiköiden välinen yhteistyö saattaa olla heikkoa, budjetin tavoitteet voivat olla vaatimattomia, budjetointiin tarvitaan paljon aikaa ja resursseja. (Järvenpää ym. 2010, 217.)

2.3.2 Autoritaarinen menetelmä

Autoritaarisessa menetelmässä budjetin perusteet ja pääkohdat päättää yrityksen johto. Yksiköiden vastuuhenkilöiden tehtävänä on usein ainoastaan koota budjetin vaatimatietomateriaali. Vastuuhenkilöiden päätösvaltaan kuuluvat ainakin osittain päätösvalta toimenpiteisiin, joilla saavutetaan budjetin tavoitteet, mutta he eivät voi vaikuttaa keskeisiin tuotto- ja kustannuseriin tai päätavoitteisiin. (Järvenpää ym. 2010, 215.)

Ylhäältä alaspäin rakentuvassa budjetissa on etuna budjetoinnin nopeus ja hallittavuus. Autoritaarinen menetelmä on yritykselle taloudellisesti edullinen, koska se on nopea tehdä eikä vaadi paljon resursseja. Menetelmän haittapuolena on, että henkilöstö ei välttämättä sitoudu suunnitelmaan, jota se ei ole ollut itse suunnittelemassa. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

2.3.3 Yhteistyömenetelmä

Nykyisin yleisin budjetointimenetelmä on yhteistyömenetelmä, joka on edellä mainitujen menetelmien yhdistelmä. Yhteistyömenetelmässä yritysjohto määrittelee tavoitteet ja resurssirajat yhdessä yksiköiden vastuuhenkilöiden kanssa. Varsinaisen budjetin laativat yksiköiden vastuuhenkilöt. Menetelmä voi olla hidas ja byrokraattinen, koska se vaatii paljon keskusteluja organisaatiossa budjetoinnin yhteydessä. Yhteistyömenetelmässä pyritään saamaan kaikki mahdollinen hyöty niin demokraattisen kuin autoritaarisen menetelmän hyvistä puolista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Yhteistyömenetelmän etu on siinä, että se ottaa huomioon erilaiset yksiköt ja tilanteista saadaan yhteinen näkemys. Lisäksi yksiköiden välistä koordinoitua voidaan kehittää ja työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio ovat yleensä korkealla. Budjetin tavoitteet ovat myös sopivan vaativia. Yhteistoimintamenetelmä vaatii kuitenkin runsaasti aikaa ja resursseja. Budjetointiprosessi voidaan kokea myös turhauttavana ja sitoutuminen ja motivaatio saattavat kärsiä, jos yhteistyö yrityksen johdon ja yksiköiden välillä ei suju. (Järvenpää ym. 2010, 217.)

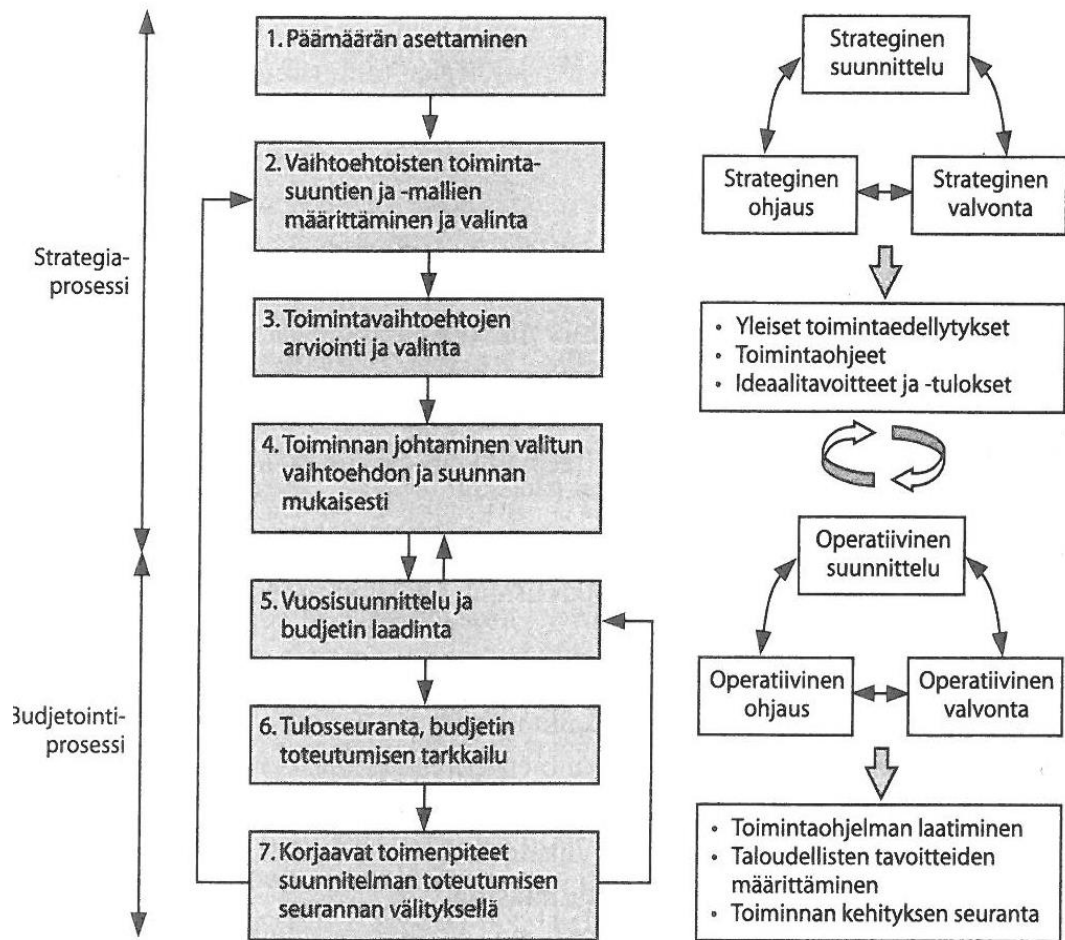
2.4 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessissa on ensin arvioitava mennyttä kehitystä ja sille asetettuja budjetitavoitteita. Samalla pohditaan, miksi tiettyihin tavoitteisiin ei ole päästy tai miksi jotkut tavoitteet on ylitetty. Seuraavaksi hahmotellaan tulevan vuoden toimintasuunnitelmaa ja arvioidaan toimintaympäristön kehitystä. Näiden perusteella suunnitellaan ja laaditaan yrityksen seuraavan vuoden budjetti. Yrityskohtaisen budjetin tavoitteet kohdistetaan vielä henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Onnistunut budjetointiprosessi vaatii yrityksen johdon tuen ja sitoutumisen, selkeät rajat vastuualueille ja muiden asioiden kuten aikataulujen, käytettävien budjettilomakkeiden, budjettikausien määrittelyn selkeän sopimisen. Lisäksi hyvän budjetoinnin on oltava tarpeeksi yksinkertaista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234 - 235.)

Yrityksen strategiassa asetetaan pitkän aikavälin tavoitteet, valitaan toimintasuunnat ja pyritään kohdistamaan resurssit oikein. Budjetti kohdistaa operatiivisella tasolla resurssit oikeille alueille ja antaa lyhyenaikavälin kehittämistavoitteet. Strateginen suunnittelu ja budjetointi esitetään prosessikuvauksessa perättäisinä toimenpiteinä. Prosessin tarkoituksena on yhdistää strategia ja budjetointi vaiheittain. Budjetointiprosessin ja strategian välinen yhteys vahvistuu, jos budjetoinnista saadaan korjaavia toimenpiteitä, joilla voidaan täsmentää ja kehittää strategiaa. Usein strategiaprosessi ja budjetointiprosessi ovat ajallisesti kaukana toisistaan, jolloin yhteys saattaa jäädä heikoksi. Tämä on usein perinteisen budjetoinnin ongelma. (Järvenpää ym. 2010, 208 - 209.)

Budjetointiprosessissa käydään läpi koko yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat ja niiden vaikutukset tuloksen muodostumiseen ja yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Esimerkiksi myyntibudjettia laadittaessa pohditaan, mitä kuluja myyntitavoitteiden saavuttaminen aiheuttaa, tarvitaanko markkinointia tai minkä verran henkilöstöresursseja vaaditaan myyntitavoitteen saavuttamiseksi. Budjetointiprosessissa on tärkeää määrittää vastualueet. Jokaisen vastuuhenkilön tulee tietää oma alueensa ja hänellä pitää olla mahdollisuus seurata tavoitteiden toteutumista. (Lindfors & Syvänpää 2010, 10 - 11.)

Kuvassa 1 on kuvattu strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteyttä. Yrityksen strategiaprosessi pitää sisällään suunnittelua, ohjausta ja valvontaa ja näiden tuloksena syntyy pohja budjettiprosessin operatiiviselle suunnittelulle, ohjaukselle ja valvonnalle. (Järvenpää ym. 2010, 210.)



Kuva 1. Strategiaproessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää ym. 2010, 209)

Budjetointiprosessissa tärkeää vaihe on budjetin tarkkailu. Tehtävänä on seurata yrityksen strategian toteutumista ja selvittää toteutuuko tavoiteltu tulos. Seurannan avulla nähdään, kuinka budjetoidut tavoitteet ovat toteutumassa ja onko tarpeellista tehdä korjaavia toimenpiteitä. Yrityksessä on oltava selvää, kuka seuraa ja mitä. Yleisin tapa on seurata budjetin toteutumista kuukausitasolla. (Järvenpää ym. 2010, 223 - 224.)

Jatkuva budjetin tarkkailu on tärkeää, koska näin voidaan tehdä muutoksia yrityksen tulevaan kehitykseen. Jos tarkkailu tehdään vasta budjettikauden päätyttyä, eivät muutokset toiminnassa ole enää mahdollisia eikä asetettuja tavoitteita ehkä saavuteta. (Andersson ym. 2001, 32.)

Budjetin tarkkailu koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensin laaditaan budjettiraportit, ja ne jaetaan budjetista vastaaville. Toiseksi mitataan poikkeamat ja analysoidaan niitä.

Selvitetään, missä kohdassa ja kuinka suuria poikkeamia on tapahtunut. Seuraavaksi tutkitaan syitä poikkeamille. Ulkopuoliset tekijät esimerkiksi muutokset markkinoilla voivat aiheuttaa poikkeamia. Tällöin voidaan todeta, että ennakointi ei ole ollut tarpeeksi tarkkaa. Myös sisäiset syyt voivat aiheuttaa poikkeamia kuten jo se, ettei ole toimittu budjetin asettamissa rajoissa. Kolmanneksi tehdään päätökset toimenpiteistä, joihin tarkkailuraporttien perusteella on syytä ryhtyä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 240.)

Yrityksen on rakennettava raportointijärjestelmä itselleen sopivaksi. Yrityksessä on mietittävä raporttien tietosisältöä ja laajuutta, raportoinnin tiheyttä ja myös ulkoasua ja jakelua vastuuhenkilöille. Usein on tarpeellista esittää pelkkien eurojen lisäksi esimerkiksi tunnuslukuja. On tärkeää myös tehdä raportteihin sanallisia kommentteja poikkeamista ja suunnitelluista korjaustoimenpiteistä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 78.)

Budjettierot on perinteisesti jaettu määrä- ja hintaeroihin. Määräero syntyy, jos toteutuneet määrät poikkeavat suunnitelluista ja hintaerot taas, jos hinnat eivät täsmää suunniteltuihin hintoihin. Budjettipoikkeamien syitä voi olla myös muita kuten korkotason odottamaton muutos tai suhdannevaihtelut. Poikkeamia aiheuttaa myös se, että suunnitelmat ovat saattaneet olla alun perin epärealistiset, yrityksen toiminta on saattanut poiketa suunnitellusta tai suunniteltujen toimenpiteiden seurauksia ei ole osattu arvioida oikein. Tietoinen väärinbudjetointi eli budjettiharha johtaa myös budjettipoikkeamiin, koska alun perin tiedetään, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245 - 246.)

Taulukossa 1 on esitetty esimerkki budjettiseurannasta. Siinä on vertailtu kirjanpidon toteutumaa ja budjettia yhden kuukauden osalta sekä vuoden alusta.

Taulukko 1. Esimerkki budjettiseurannasta. (Lindfors, Syvänperä 2010, 79.)

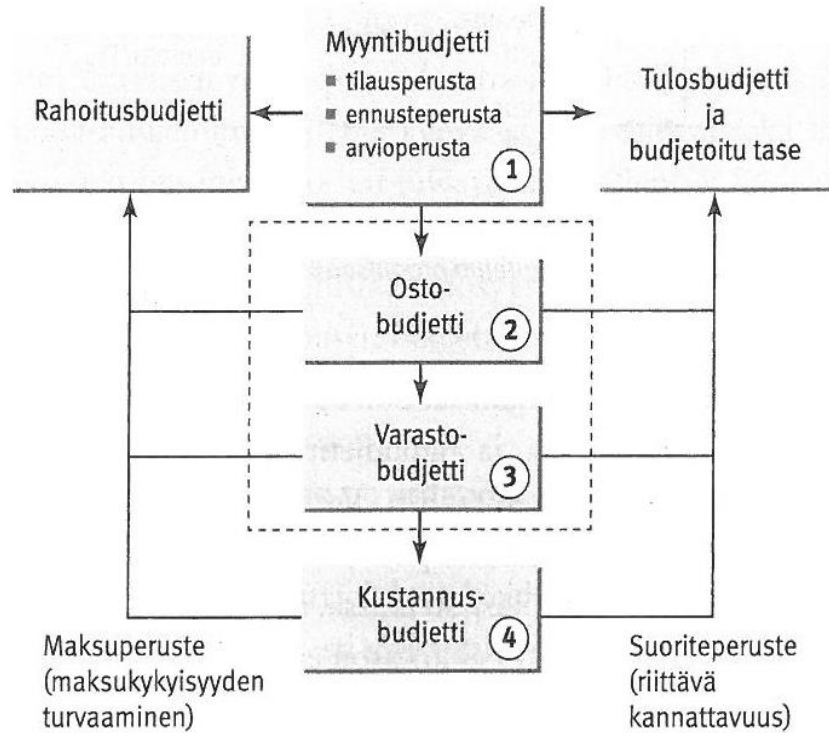
TULOSBUDJETTISEURANTA						
TOUKOKUU 2011						
	Kausi			Vuodenalusta		
	tot. 5/11	budj. 5/11	ero (€)	tot. 1-5/11	budj. 1-5/11	tot. %
Liikevaihto	46 700	51 700	-5 000	242 000	248 000	97,6 %
Muuttvat kulut	-14 900	-17 300	2 400	-80 300	-81 900	98,0 %
Myyntikate	31 800	34 400	-2 600	161 700	166 100	97,4 %
(prosentteina liikevaihdosta)	68,1 %	66,5 %		66,8 %	67,0 %	
Kiinteät henkilöstökulut	-21 500	-21 600	100	-108 000	-110 000	98,2 %
Muut kiinteät kulut	-8 250	-8 500	250	-40 600	-41 300	98,3 %
Käyttökate	2 050	4 300	-2 250	13 100	14 800	88,5 %
(prosentteina liikevaihdosta)	4,4 %	8,3 %		5,4 %	6,0 %	
Poistot ja arvonalentumiset	-375	-375	0	-1 875	-1 875	100,0 %
Liikevoitto/tappio	1 675	3 925	-2 250	11 225	12 925	86,8 %
Rahoitustuotot ja -kulut	-500	-350	-150	-2 200	-2 000	110,0 %
Voitto/tappio ennen veroja	1 175	3 575	-2 400	9 025	10 925	82,6 %
Tuloverot	-306	-930	624	-2 347	-2 841	82,6 %
Voitto/tappio	870	2 646	-1 776	6 679	8 085	82,6 %

2.5 Budjetointijärjestelmä

Tulosbudjetti, tasebudjetti ja rahoitusbudjetti ovat yrityksen pääbudjetit. Keskeisille toiminnoille laaditaan osabudjetit. Ne kohdentavat toiminnolle annetut tavoitteet.

Osabudjeteista kootaan pääbudjetit. (Järvenpää ym. 2010, 211.)

Pää- ja osabudjettien yhteys syntyy, kun eri osabudjettien luvut sijoitetaan tulosbudjetin asianomaisille riveille (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 237). Kuvassa 2 on kuvattu palveluyrityksen budjettijärjestelmää. Osabudjetit kootaan ensin ja ne yhdistämällä saadaan tulosbudjetti, ennakoiva tase ja rahoitusbudjetti.



Kuva 2. Palveluyrityksen budjettijärjestelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 237)

2.5.1 Osabudjetit

Budjetointi aloitetaan osabudjeteista. Yrityksen toimialasta ja toiminnoista riippuu budjetoitavat osa-alueet. Eri osa-alueita kerättävien tietojen perusteella tehdään osabudjetit. Tavallisimmat osabudjetit ovat myynti- ja ostobudjetti, henkilöstökulujen budjetti ja muiden kulujen budjetti sekä investointien ja rahoituksen budjetit. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17.)

Myyntibudjetti

Myynnin tavoitteet ovat useimmiten eniten liiketoimintaa rajoittava tekijä, joten myyntibudjetti tehdään yleensä osabudjeteista ensimmäiseksi. Yrityksessä asetettujen tavoitteiden mukaan voi myynninmäärässä tapahtua nousua tai laskua. Määrät voivat laskea, mutta oikealla hinnoittelulla voi myynnin euromäärä nousta. Myynnin tavoitteet vaikuttavat myös merkittävästi muihin osabudjetteihin. Myynnin tavoitteita määriteltäessä on otettava huomioon tämän hetken tilanne sekä arvioitava tulevaa kehitys-

tä. Lisäksi on huomioitava asiakkaiden ostokyky, yrityksen omat päätökset kuten asiakasvalinnat, markkinavalinnat, hinnoittelupolitiikka, uusien tuotteiden valmistaminen ja sisäiset tekijät kuten kapasiteetti sekä myynnin trendit. (Alhola & Lauslahti 2005, 107 - 108.)

Kustannusbudjetit

Osto- ja tuotantobudjetti pitää sisällään muilta ostettavien tuotteiden, itse tuotettujen tuotteiden tai palvelujenmyynnistä aiheutuvat kustannukset. Nämä kustannukset ovat riippuvaisia myynninmäärästä eli ne ovat muuttuvia kuluja. Myös valmistustoiminnan palkat ja toimitilakulut otetaan mukaan tuotantobudjettiin. Ostobudjetissa on otettava huomioon lisäksi varastojen muutoksen vaikutus. (Lindfors & Syvänperä 2010, 28 - 29.)

Henkilöstökulut voivat olla suuret etenkin palveluja tuottavassa yrityksessä. Palkat ja sivukulut budjetoidaan samalla tavalla kuin ne kirjataan yrityksen kirjanpidossa eli huomioidaan suoriteperusteisesti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 32.) Henkilöstökulujen budjetointia käsitellään myöhemmin tarkemmin.

Hallintokustannukset ovat yleensä kiinteitä kustannuksia. Niitä ovat johdon, henkilöstöhallinnon, toimistopalvelujen ja tietojenkäsittelyn kustannukset. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235.)

Vaikka hallintokustannukset ovat kiinteitä kustannuksia, riippuu niiden määrä yrityksen toiminnan laajuudesta, sillä mitä enemmän yrityksellä on esimerkiksi työntekijöitä, sitä enemmän tarvitaan resursseja henkilöstöhallinnossa. Aiheuttamisperiaatteen mukaan hallinnon kustannuksia voidaan kohdistaa suoraan yksiköille tai tuotteille. (Alhola & Lauslahti 2005, 115.)

Markkinointikustannukset voivat olla joko myynnin määrästä riippuvaisia tai ne voivat olla kiinteitä. Myynnin määrästä riippuvia kustannuksia ovat myyntipalkkiot ja erilaiset tuotteiden kuljettamiseen ja pakkaamiseen liittyvät kustannukset. Kiinteitä markkinointikustannuksia ovat myyntihenkilökunnasta aiheutuvat kustannukset, markkinoinnin suunnittelu, hinnoittelu, mainonta, tilausten käsittely ja laskutus sekä varastotilat. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 234.)

Erilaiset investoinnit suunnitellaan yleensä pitkällä aikavälillä, ja siten ne liittyvät pitkän aikavälin suunnitteluun ja kehysbudjettiin. Koska niiden maksamiseen tarvitaan rahoitusta, tulee kuitenkin myös vuosittain laatia rahoitusbudjettia varten suunnitelma investoinneista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235.)

Lisäksi investoinnit vaikuttavat tulosbudjettiin poistojen osalta. Pitkäaikainen investointi kirjataan taseeseen, mutta tulokseen hankinta vaikuttaa poistojen kautta. Nämä poistot huomioidaan investointibudjetissa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 36.)

Yrityksen toimialasta ja omasta harkinnasta riippuu mitä osabudjetteja laaditaan. Yrityksen organisaatorakenne vaikuttaa kustannusbudjettien sisältöön (Alhola & Lauslahti 2005, 111).

2.5.2 Pääbudjetit

Tulosbudjetti

Tulosbudjetin laatimisessa käytetään yleensä yrityksen kirjanpidon tuloslaskelman pohjaa. Tulosbudjetin tarkoituksena on ennakoida yrityksen tulos budjettikaudella. (Järvenpää ym. 2010, 211.)

Tulosbudjetti laaditaan yleensä suoriteperusteisesti budjettikaudeksi, joka on yleensä vuosi. Tarkkailun ja tavoiteasetannan täsmentämiseksi tulosbudjetti voidaan jakaa neljännesvuosi ja kuukausibudjeteiksi. Näin budjettitarkkailu nopeutuu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)

Osabudjeteista kerätään tiedot tuotoista ja kuluista tulosbudjettiin, jolloin nähdään koko yrityksen budjetin luvut. Niistä voidaan päätellä onko budjettisuunnitelmassa päästy yrityksen asettamiin tuottotavoitteisiin. Osabudjetteja ja perustana olevia toimintasuunnitelmia voidaan joutua tarkistamaan. Tällöin on huomioitava, että yhden osabudjetin muuttaminen voi aiheuttaa muutoksia myös muihin osabudjetteihin. Näitä tarkistuksia ja muutoksia tehdään, kunnes päästään yritysjohdon hyväksymään tavoitteeseen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 236.)

Mikäli kaikista kuluista ei ole tehty erillisiä osabudjetteja, pitää ne huomioida tulosbudjettia laadittaessa. Tällaisia kuluja voivat olla liiketoiminnan muut kulut ja rahoi-

tuskulut. Myös rahoitustuotot lisätään usein suoraan tulosbudjettiin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 38.)

Rahoitusbudjetti

Yrityksen maksuvalmius varmistetaan rahoitusbudjetin avulla, ja se laaditaan maksuperusteisesti kassavirtalaskelmana (Järvenpää ym. 2010, 211).

Rahoituksen riittävyyden varmistamisen lisäksi rahoitusbudjetin tavoitteena on saada yrityksen varoille mahdollisimman hyvä tuotto ja toisaalta minimoida rahoituskulut kuten korot. Myös erilaiset yrityksen rahoitukseen vaikuttavat tekijät kuten maksuajat, varastojen kiertoajat ja investointien rahoitus otetaan huomioon rahoitusbudjetissa ja samalla suunnitellaan miten näihin tekijöihin voitaisiin vaikuttaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 118.)

Osabudjeteista saadaan tiedot rahoitusbudjettiin. Osabudjetit muutetaan maksuperusteisiksi ja näin saadaan selville budjettikauden aikaiset kassaan maksut ja kassasta maksut. Yrityksen tärkeimmät kassaan tulevat maksut ovat myyntituotot ja muita tulevia maksuja voivat olla esimerkiksi lainojen nostot ja sijoitustoiminnan tuotot. Tärkeimmät kassasta maksut ovat ostot, maksettavat palkat ja niihin liittyvät maksut, vakuutusmaksut, erilaiset verot, lainojen lyhennykset ja korot sekä investointien vaatimat maksut. (Alhola & Lauslahti 2005, 119.)

Ennakoiva tase

Pohjana budjettikauden ennakoivalle taseelle on kuluvan vuoden ennakoitu tase. Siitä saadaan tulevalle budjettikaudelle aloittava tase. Tulos- ja rahoitusbudjetin laatimisen jälkeen saadaan niistä taseen rakentamiseen tarvittavat luvut. (Alhola & Lauslahti 2005, 119.)

Tase-ennusteen tarkoituksena on tarkastella esimerkiksi yrityksen vakavaraisuutta ennakoimalla oman pääoman ja vieraan pääoman jakautumista budjettikaudella. Myös yrityksen omaisuuden muutoksia seurataan ennakoidulla taseella. (Lindfors & Syvänperä 2010, 66.)

3 BUDJETOINTI YHDISTYKSISSÄ

Budjetointi yhdistyksessä ei eroa juurikaan yrityksen budjetoinnista. Yhdistyksen säännöissä mainitaan yhdistyksen tarkoitus ja toiminta-ajatus, joihin suunnitelmien tulee perustua. Yhdistyksen hallitus laatii seuraavalle tilikaudelle toimintasuunnitelman ja budjetti on rahamääräinen arvio tästä suunnitelmasta. Yhdistyksen kokous hyväksyy toimintasuunnitelman ja budjetin, josta yhdistyksissä käytetään usein nimitystä talousarvio. Toimintasuunnitelma ja talousarvio ovat siten yhdistyksen jäsenten hyväksymä ohje, josta poikkeaminen ei ole yleensä mahdollista. (Perälä & Perälä 2003, 287 - 288.)

Yhdistyslain 6. luvun 35. §:n mukaan yhdistyksen hallituksella on vastuu siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavasti järjestetty. Laissa ei erikseen mainita mitään talousarvioin laadinnasta, mutta sitä voidaan tulkita niin, että luotettava varainhoito sisältää talouden suunnittelun ja täten myös talousarvion laadinnan.

Usein yhdistyksissä laaditaan talousohjesääntö, jossa määritellään hallituksen tehtävät. Yhtenä tärkeänä hallituksen tehtävänä on vastata toimintasuunnitelman ja talousarvion laadinnasta sekä niiden seurannasta. (Talousohjesääntö.)

4 RAVIMÄKIYHDISTYS RY JA BUDJETOINTI

4.1 Ravimäkiyhdistys ry

Ravimäkiyhdistys ry on voittoa jakamatonta haminalainen sosiaalipalveluja tuottava yhdistys. Sen toiminnan tarkoituksena on harjoittaa ja edistää vanhusten ja vammaisten palveluihin liittyvää toimintaa. Tätä tarkoitustaan yhdistys toteuttaa tarjoamalla hoivapalveluja ja vuokraamalla asuntoja vanhuksille ja vammaisille. Sääntöjen mukaan yhdistys voi myös harjoittaa ravintolatoimintaa omistamassaan kiinteistössä. Yhdistyksen jäsenten kevätkokouksessa esitetään edellisen vuoden toimintakertomus ja edellisen vuoden tilinpäätös sekä tilintarkastajien lausunto. Kokouksessa tilinpäätös vahvistetaan ja päätetään vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja palvelukeskuksen johtajalle. Syyskokouksessa vahvistetaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelma, päätetään seuraavan vuoden jäsenmaksuista ja käsitellään hallituksen laatima seuraavan kalenterivuoden talousarvio. Silloin myös valitaan seuraavalle toimikaudel-

le hallituksen puheenjohtaja ja jäsenet. Lisäksi valitaan kaksi tilintarkastajaa ja heille varamiehet. (Säännöt.)

Ravimäkiyhdistys ry on perustettu vuonna 1981. Yhdistyksellä on yhteisöjäseniä 28 ja henkilöjäseniä 37. Yhdistyksen hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kahdeksan jäsentä. Operatiivisesta johtamisesta vastaa hallituksen valitsema toiminnanjohtaja. (Toimintakertomus 2011.)

Ravimäkiyhdistys ry:n kokonaistuotot vuonna 2011 olivat 2,3 miljoonaa (Toimintakertomus 2011). Vuoden 2012 aikana valmistui yhdistyksen rakennuttama hoivakodin laajennusosa ja sen myötä hoivapaikkojen määrä lisääntyi. Tämä vaikutti jo vuoden 2012 kokonaistuottoihin, jotka olivat noin 2,9 miljoonaa ja budjettisuunnitelman mukaan vuoden 2013 arvioidut kokonaistuotot ovat 3,6 miljoonaa. Vuonna 2011 yhdistyksellä oli vakituista henkilökuntaa 29 (Toimintakertomus 2011) ja vuoden 2013 alussa vakituisen henkilökunnan määrä on 46 (Toimintasuunnitelma 2013).

Yhdistyksellä on yksitoista kustannuspaikkaa ja niille jokaiselle laaditaan omat budjetit. Seuraavassa käsitellään lyhyesti yhdistyksen toiminnot, joista kukin on oma kustannuspaikkansa sekä niiden toiminnan tavoitteet vuodelle 2013.

Ravikoti, vanhusten hoiva-asuminen

Ravikodin vanhusten hoiva-asuminen käsittää 18 hoivapaikkaa. Palvelun ostaa pääsääntöisesti Haminan kaupunki. Yksikkö toimii myös palvelusetelituottajana sekä Haminalle että Helsingille. Asiakkaat maksavat itse ateriat, tarvikemaksun ja vuokran asunnosta Ravimäkiyhdistykselle. Asiakkaalla on käytössä oma huone ja WC, mutta ruokailu- ja oleskelutilat ovat yhteisiä. Hoitohenkilökunta on paikalla ympärivuorokauden. (Rosenback 8.2.2013.)

Toimintasuunnitelman mukaan vuoden 2013 tavoitteet vanhusten hoiva-asumisen kohdalla ovat asiakkaan toimintakyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen, voimavaroalähtöisen ajattelun edistäminen asiakkaan elämässä, psykogeriatrisen palvelun käynnistäminen, sähköisen asiakastietojärjestelmän käyttöönotto, hoivakumppanuuksien vahvistamisen sekä palveluseteliasiakkuuksien syntyminen ja lisääntyminen. Henkilöstöön kohdistuvia tavoitteita ovat muun muassa henkilöstön kyvykkyyksien tukeminen ja edistäminen, työhyvinvoinnin vahvistaminen ja psykogerontologisen osaamisen vah-

vistaminen. Lisäksi on asetettu tavoitteita toimintaympäristölle kuten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja uuden kiinteistön käyttökokemusten seuranta ja arviointi. Toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle asetettuja tavoitteita ovat esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen ja palvelun toiminnan kehittämispäivät neljä kertaa vuodessa. (Toimintasuunnitelma 2013.)

Ravikoti, vaikeavammaiset

Ravikodissa on 10 paikkaa vaikeavammaisille henkilöille. Lähikunnat ostavat nämä paikat. Samoin kuin vanhusten puolella asiakkaat maksavat itse ateriat, tarvikemaksun ja vuokran asunnosta Ravimäkiyhdistykselle. Myös vaikeavammaisten puolella on hoitohenkilökunta paikalla ympärivuorokauden. (Rosenback 8.2.2013.)

Vaikeavammaisten palveluasumisen tavoitteita vuodelle 2013 ovat asiakaskeskeisyyden vahvistuminen toimintaa ohjaavana arvona, palvelujen sisältö on yksilöllistettyä ja asiakkaan toimintakykyä aktivoivaa. Henkilöstölle asetettuja tavoitteita ovat muun muassa henkilöstön kyvykkyyksien kehittäminen sekä palvelutiimin vahvistaminen asiakkaan hyvän elämän tueksi ja vammaispalvelulain osaamisen vahvistaminen. Toimintaympäristölle asetettuja tavoitteita ovat esimerkiksi piha-alueiden viimeistely ja käyttäminen toiminnassa sekä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen tavoitteet ovat asiakaspalautteen kerääminen, palvelujen toiminnan kehittämispäivät neljä kertaa vuodessa ja yhteistyö Haminan kaupungin vammaistyön kanssa. (Toimintasuunnitelma 2013.)

Katrilli, tehostettu palveluasuminen ja tuki- ja palveluasuminen

Katrillin tehostettu palveluasuminen tarjoaa ympärivuorokautista asiakkaan omaehtoisen elämän tukemista kehitysvammaisille henkilöille. Haminan kaupunki ostaa kaikki yhdeksän paikkaa. Ravimäkiyhdistykselle asiakas maksaa ateriat ja asunnostaan vuokran. (Toimintakäsikirja.)

Katrillin tuki- ja palveluasumisyksikkö tarjoaa tukea päivittäisissä toiminnoissa Ravimäkiyhdistyksen vuoka-asunnoissa asuville kehitysvammaisille (Toimintakäsikirja).

Katrillin toiminnan tavoitteena on vuoden 2013 aikana asiakaskeskeisyyden vahvistamisen ohjaustyössä hyödyntämällä yksilöllisiä tukiprofiileja ja tuetun päätöksenteon

periaatetta. Tavoitteina ovat myös asiakasnäkökulman vahvistamien palveluiden laadun kehittämisesä perustamalla omat laatutyöskentelyryhmät sekä asiakkaille että omaisille ja henkilökohtaisten kommunikaatiomenetelmien edelleen kehittäminen. Henkilöstölle on asetettu tavoitteeksi muun muassa itseohjautuvuuden ja innovatiivisuuden vahvistaminen täsmentämällä toimenkuvia ja vastuualueita, yhteistyön lisääminen Katrillin toimintayksiköiden välillä sekä tukihenkilötoiminnan kehittäminen yhteistyössä Haminan kaupungin vammaispalvelujen kanssa. Toimintaympäristölle asetettuja tavoitteita ovat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, yhteistyöverkoston toiminnan kehittäminen ja piha-alueiden viihtyisyyden kehittäminen. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen tavoitteita ovat esimerkiksi kehitysvamma-alan osaamisen vahvistaminen ja asiakaskysely Katrillin toiminnasta. (Toimintasuunnitelma 2013.)

Ravintola Pinteli

Ravintola Pinteli toimittaa ateriat Ravikodin vanhusten ja vaikeavammaisten yksiköille. Se toimii myös lounasravintolana arkipäivisin. Lisäksi Pinteli toimittaa aterioita haminalaisten vanhusten koteihin. Yhteensä Pintelissä valmistetaan noin 120 ateriala päivittäin. Ravintola Pintelin tiloja voi vuokrata kokouksiin ja muihin tilaisuuksiin. (Rosenback 8.2.2013)

Toimintasuunnitelman mukaiset tavoitteet ravintola Pintelille vuonna 2013 ovat muun muassa ylläpitää tuotteiden hinta-laatusuhde oikeana, ulkopuolisten lounasasiakkaiden lisääminen, kokouspalvelujen kehittäminen, catering-tuotteiden kehittäminen ja lisääminen. Henkilöstön osalta panostetaan täydennyskoulutukseen ja työhyvinvointiin. Toimintaympäristölle asetetut tavoitteet ovat keittiökaluston kehittäminen ja ravintolasalin lattian ja valaistuksen uusiminen. Arvioinnin ja kehittämisen tavoitteina ovat asiakaspalautteen kerääminen ja ravintola Pintelin toiminnan kehittämispäivät kaksi kertaa vuodessa. (Toimintasuunnitelma 2013.)

Työtoimintapalvelut

Yhdistys järjestää kehitysvammaisille työtoimintapalveluja, jotka Haminan kaupunki ostaa. Lisäksi työtoimintapalvelut hankkivat tuloja myymällä palveluja yrityksille ja yksityishenkilöille. Näitä palveluja ovat esimerkiksi lumityö- ja pihanhoitopalvelut. (Toimintakäsikirja.)

Työtoimintapalvelujen tavoitteet vuodelle 2013 ovat palvelukonseptin edelleen kehittäminen, yhteistyöverkoston luominen yritysten kanssa, uuden palvelutuotteen kehittäminen, vaikuttamistoimintaan osallistuminen ja opiskelijoiden ohjauspaketin laadinta. (Toimintasuunnitelma 2013.)

Tukipalvelut

Ravimäkiyhdistys tarjoaa vuokralaisilleen asiointipalveluja sekä pyykki- ja siivouspalveluja. Asiakkaat maksavat suoraan yhdistykselle ostamansa palvelut. Asukkaiden maksamat palvelumaksut kirjataan myös tukipalvelujen kustannuspaikalle. Palvelumaksuilla katetaan muun muassa erilaista viriketoimintaa. (Rosenback 8.2.2013.)

Vuoden 2013 toimintasuunnitelmassa tukipalvelujen tavoitteeksi on asetettu virikeohjaajan palvelujen kehittäminen, liikunnallisten ryhmien lisääminen, asiakkaiden aktiivisuuden ja turvallisuuden lisääminen. Lisäksi tavoitteena on yhteistyön jatkaminen ja kehittäminen sidosryhmien kanssa ja vapaaehtoistoiminnan vakiinnuttaminen ja lisääminen. Tavoitteena on myös siivous- ja muiden tukipalvelujen kehittäminen ja asiakasmäärien kasvattaminen. (Toimintasuunnitelma 2013.)

Tukipalvelujen kustannuspaikka sisältää myös erilaiset lyhytkestoiset projektit. Tällä hetkellä on menossa projekti ”Rintamaveteraanien hyvinvointia tukeva avopalvelu”, jossa yhdistys tuottaa hyvinvointia tukevia palveluja rintamaveteraaneille ja Haminan kaupunki ostaa Valtiokonttorin avustusrahoilla yhdistykseltä nämä palvelut. (Rosenback 8.2.2013.)

Kiinteistöjen vuokraustoiminta

Yhdistyksellä on neljä vuokrataloa, jotka kaikki ovat omia kustannuspaikkoja. Jokaiselle talolle laaditaan oma budjetti. (Rosenback 8.2.2013.)

Asuntojen vuokraustoiminnan tavoitteena vuonna 2013 on pitää asuntojen käyttöaste 100 %:ssa läpi vuoden ja asukasoppaan valmiiksi saattaminen (Toimintasuunnitelma 2013).

4.2 Budjetointi Ravimäkiyhdistyksessä

Yhdistyksen toiminnan laajentuessa ovat vaatimukset budjetoinnille kasvaneet. Budjetin laatiminen vuodelle 2013 oli haasteellista, koska syksyllä 2012 käynnistyi uutena toimintamuotona hoivapalvelut vaikeavammaisille ja vanhusten hoiva-asumisen paikkoja lisättiin. Budjettia laadittaessa ei ollut kokemusta vaikeavammaisten hoivapalvelujen aiheuttamista kustannuksista. Erilaisia laskelmia oli kuitenkin tehty käyttäen apuna aikaisempien vuosien kokemuksia vanhusten hoiva-asumisesta.

Yhdistyksellä on tietty määrä asiakaspaikkoja, joten toimintayksiköiden toimintasuunnitelmassa ei ole otettu kantaa suoritteiden määriin, vaan painopiste on toiminnan kehittämisen tavoitteissa. Budjetoinnissa piti huomioida näiden kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen aiheuttamat kustannukset tulevalla budjettikaudella.

Ravimäkiyhdistyksen budjetoinnissa käytettiin apuvälineenä edellisen vuoden toteutuneita lukuja sekä kuluvan kauden ennustetta. Osa tulevan budjettikauden toiminnasta oli uutta toimintaa, jolle ei siis ollut edellisen vuoden toteutuneita lukuja eli nämä budjetit jouduttiin tekemään nollabudjettipohjalta.

Budjetointia varten laadittiin Excel-taulukot, joihin syötettiin edellisen vuoden toteutuneet luvut, kuluvan vuoden toteutuneet luvut tammikuusta kesäkuuhun ja kuluvan vuoden ennuste sekä näiden perusteella arvioitiin tulevan budjettikauden luvut.

4.2.1 Budjetointimenetelmä

Yhdistyksessä käytetty budjetointimenetelmä oli lähinnä autoritaarinen, koska tulosyksiköiden vastuuhenkilöillä ei ole tulosvastuuta. Vastuuhenkilöt vastaavat yksiköiden toiminnan sujuvuudesta, eikä heillä välttämättä ole talousasioiden osaamista. Toisaalta yksiköt ovat niin pieniä, ettei niissä voi olla erikseen talousasioista vastaavaa henkilöä. Autoritaarisen menetelmän käyttö perustuu myös historiaan. Yhdistyksen toiminta on lähtenyt liikkeelle pienestä, ja silloin on ollut luonnollista, että yhdistyksen johto on laatinut budjetin. (Rosenback 8.2.2013.)

Yhdistyksen budjetoinnin vuodelle 2013 laati toiminnanjohtaja yhdessä hallintosihteerin kanssa. Yksiköiden vastuuhenkilöiltä pyydettiin toimintasuunnitelmat seuraavaa budjettikautta varten, mutta suunnitelmien muuttaminen rahamääräisiksi tavoitteeksi

toteutettiin toiminnanjohtajan johdolla. Toiminnanjohtaja esitteli budjetin hallitukselle, joka esitteli budjetin yhdistyksen syyskokouksen hyväksyttäväksi. (Rosenback 8.2.2013.)

4.2.2 Budjetointijärjestelmä ja budjetin seuranta

Yhdistyksen budjetti on kiinteä. Se laaditaan koko seuraavaksi budjettikaudeksi. Yhdistyksen syyskokous hyväksyy budjetin. Yleensä budjettia ei muuteta vuoden aikana.

Yhdistyksen toimintasuunnitelmassa on asetettu tavoitteet tulevalle budjettikaudelle. Budjetissa tavoitteet on määritelty euromääräisinä. Kirjanpidon toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin lukuihin kuukausittain. Yksiköiden vastuuhenkilöt seuraavat budjetin toteutumista, vaikka heillä ei ole varsinaista tulosvastuuta. Toiminnanjohtaja seuraa kaikkien kustannuspaikkojen sekä koko yhdistyksen budjetin toteutumista.

Budjetin ja kirjanpidon toteuman välisiä eroja tarkastellaan ja useimmiten niille löytyy selkeä syy esimerkiksi jonkun laitteen yllättävät korjauskustannukset tai yllättävä sijaistarve sairauslomista johtuen. (Rosenback 22.2.2013.)

Yhdistyksen taloussäännön mukaisesti hallitus käsittelee toteutuneita lukuja budjetoituihin neljännesvuosittain. Taloussäännössä mainitaan, että olennaisista poikkeamista kuten merkittävistä lahjoituksista, luottotappioista, käyttö- ja sijoitusomaisuuden myyntituotoista ja -tappioista pitää olla kirjalliset selvitykset vertailun liitteenä. (Taloussääntö.)

Yhdistyksen hallitus käsittelee myös muut kuin edellä mainitut poikkeamat toiminnanjohtajan esityksen mukaisesti. Niistä tehdään merkinnät kokouksen pöytäkirjaan. Harvoin poikkeamat ovat niin suuria, että hallitus päättäisi korjata vuosibudjettia, mutta hallitus voi kehottaa huomioimaan poikkeaman aiheuttajan seuraavan vuoden budjettia laadittaessa. Jos budjettipoikkeamat ovat suuria, voi hallitus joutua miettimään vaihtoehtoisten toimintatapojen määrittämistä ja valitsemaan niistä kokonaan uuden toimintasuunnan. Kesken budjettikauden voi yhdistyksessä aloittaa kokonaan uusi toimintamuoto esimerkiksi otetaan käyttöön uusi palvelutuote, jolloin sille laaditaan budjetti loppukaudeksi. Hallitus käsittelee tämän osavuotisbudjetin. (Rosenback 22.2.2013.)

Budjettiseurannan raportit saadaan kirjanpito-ohjelmasta. Koko vuoden budjetti on syötetty kirjanpito-ohjelmaan. Kun kirjanpidossa saadaan kuukausi valmiiksi, tulostetaan raportit. Ne tulostetaan koko yhdistyksen osalta sekä kustannuspaikoittain. Vertailussa näkyy tarkkailuajankohtaan asti toteutuneet luvut ja niitä verrataan koko vuoden budjettiin euromääräisinä sekä toteutumaprosenttina. Seurannassa otetaan huomioon, onko menokertymä jatkuva vai kertaluontoinen. Erityisesti seurataan tulojen toteutumaa verrattuna yhdistyksen suurimpaan menoerään eli henkilöstökuluihin. (Rosenback 22.2.2013.)

4.2.3 Ravimäkiyhdistys ry:n osabudjetit

Myyntibudjetti

Ravimäkiyhdistys ry:n myyntibudjetin tuotot olivat melko hyvin selvillä lähettäessä laatimaan myyntibudjettia. Suurin tuloerä oli lähiseudun kunnille myytävät palvelut. Niiden osuus budjettikaudella oli 79 % kokonaistuotoista. Näistä palveluista hinnat budjettikaudelle oli sovittu ostajien kanssa syksyn 2012 aikana. Myös suoritteiden määrä oli vakio, koska myytäviä paikkoja on rajoitetusti. Asiakkaiden maksamien tarvikemaksujen ja työpalvelutoiminnan palvelujen myynnin osuus oli noin 1,6 % kokonaistuotoista. Toiseksi suurin tuloerä oli asuntojen vuokratuotot. Niiden osuus kokonaistuotoista oli noin 12 % budjettikaudella. Yhdistyksen hallitus oli tehnyt päätöksen vuokrien korottamisesta tietyllä prosentilla, joten tästä saatiin vuokratuottojen kokonaissumma.

Ravintolatoiminnan tuottojen arvioinnin lähtökohtana olivat kuluvan vuoden toteutunut myynti ja tulevaisuudensuunnitelmat ja muutokset toiminnassa. Asiakaspaiikkojen lisääntyminen hoivapuolella lisäsi myös ravintolan valmistamien aterioiden määrää ja myös myyntituloja, koska ravintolasta toimitetaan ateriat hoivayksiköihin. Toimintasuunnitelmassa tavoitteena oli lounasruokailijoiden määrän lisääminen ja sitä myötä myyntitulojen kasvattaminen. Ravintolatoiminnan osuus budjettikaudella kokonaistuotoista oli noin 6,7 %.

Muissa tuloissa suurin erä oli palvelumaksut, jotka kerätään vuokratalojen asukkailta. Palvelumaksun suuruuden hallitus oli päättänyt kokouksessaan ja suoritteiden määrä oli sama kuin asuntojen määrä, joten tästä saatiin palvelumaksutuotot. Muita tuottoja olivat siivous-, pyykki- ja asiointimaksut. Niiden tuottoja oli vaikea arvioida, mutta

toisaalta niiden osuus kaikista myyntituotoista oli melko pieni. Pohjana tulojen arvioinnille olivat edellisen vuoden toteutuneet luvut ja kuluvan vuoden ennusteluvut. Yhteensä muiden tuottojen osuus kokonaistuotoista oli noin 0,7 % budjettikaudella.

Liitteessä 1 (salainen) on Ravimäkiyhdistyksen myyntibudjetti vuodelle 2013.

Kustannusbudjetit

Erillisinä osabudjetteina Ravimäkiyhdistys ry:ssä laadittiin henkilöstökustannusten budjetti, kiinteistökulujen budjetti ja lainojenhoitobudjetti.

Henkilöstökustannusten budjetti

Henkilöstökustannusten budjetissa huomioitiin koko henkilökunnasta aiheutuvat palkkauskustannukset. Henkilöstökustannukset olivat noin 77,4 % kokonaiskustannuksista. Yhdistyksessä ei jaeta henkilöstökustannuksia erikseen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Liitteessä 2 (salainen) on henkilökustannusten budjetti vuodelle 2013. Henkilökustannusten budjetointia käsitellään tarkemmin luvussa 5.

Kiinteistöjen hoitokulujen budjetti

Kiinteistöjen hoitokulujen budjetin suurimmat kuluerät olivat lämmitys-, sähkö- ja vesikulut. Kulujen arvioinnissa käytettiin apuna edellisen vuoden toteutuneita lukuja ja kuluvan vuoden ennustetta. Lisäksi huomioitiin tiedossa olleet kustannusten korotukset. Liitteessä 3 (salainen) on kiinteistöjen hoitokulujen budjetti vuodelle 2013.

Taulukossa 2 on esimerkki yhden kiinteistön kulujen arvioinnista. Kiinteistöjen korjauskulut ovat olleet hyvin pienet vuonna 2011 ja vuoden 2012 alkupuoliskolla kyseiseen kiinteistöön ei ole kohdistunut lainkaan kiinteistön korjauskuluja, mutta tulevalle budjettikaudelle haluttiin kuitenkin varautua kiinteistön korjauksiin. Kiinteistön hoitokulut, sähkökulut, jätehuoltokulut, vesikulut, paloilmoinjärjestelmän kulut ja lämmityskulut taas laskettiin suoraan kuluvan vuoden ennusteen perusteella, jota korotettiin tulevalle budjettikaudelle 4 %:lla. Kiinteistövero ei ollut maksettu vielä alkuvuodesta 2012, mutta budjettia laadittaessa oli jo tiedossa vuoden 2012 kiinteistövero ja tätä korottamalla saatiin ennuste kiinteistöverosta vuodelle 2013.

Taulukko 2. Esimerkki Ravimäkiyhdistys ry:n kiinteistön hoitokulujen budjetin laadinnasta

Tili	Vuoden 2011 toteutuma	Vuoden 2012 toteutuma 1-6	Vuoden 2012 ennuste	Vuoden 2013 budjetti
	€	€	€	€
Kiinteistön korjaukset	41	0	0	2 000
Kiinteistön hoitokulut	1 239	544	1 088	1 132
Sähkökulut	3 222	1 506	3 013	3 133
Jätehuolto	981	529	1 058	1 102
Vesi	1 695	1 182	2 365	2 459
Paloilmoitinjärjestelmä	531	758	1 517	1 577
Lämmitys	6 954	4 863	9 726	10 116
Kiinteistövero	618	0	634	660

Lainojenhoitobudjetti

Lainojen hoitokulut ovat huomattava menoerä vuosittain, siksi oli tärkeää suunnitella seuraavan vuoden maksut. Tulevan vuoden korkoprosentteja oli vaikea ennustaa, mutta yhdistyksessä päädyttiin siihen, että käytettiin nykyisiä korkoprosentteja. Samalla kuitenkin tiedostettiin, miten korkojen nousu vaikuttaisi yhdistyksen talouteen. Korkomenojen arvioinnin yhteydessä tarkasteltiin myös lainojen lyhennyksiä ja niiden rahoitusta. Liitteessä 4 (salainen) on yhdistyksen lainojenhoitobudjetti vuodelle 2013.

Muut kustannukset

Varsinaisesti muita osabudjetteja ei tehty, mutta erilaisia kuluja tarkasteltiin tilikohtaisesti. Hyvin monet kulut ja niiden arviointi perustui edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin ja kuluvan vuoden ennusteeseen, mutta lisäksi oli otettava huomioon toiminnassa suunnitellut muutokset. Esimerkiksi henkilökunnan lisääminen aiheuttaa monia lisäkustannuksia kuten työterveyshuoltokustannusten ja työhyvinvointikustannusten lisääntyminen. Ravikodin laajennusosan valmistuminen aiheuttaa myös lisäystä kiin-

teistöjen hoitokuluihin, mutta toisaalta myös myyntitulot kasvavat perittävien vuokrien osalta.

Hallinnon kulut sisällytettiin kokonaiskuluihin. Esimerkiksi hallinnon palkkakustannukset sisältyvät henkilöstökulujen budjettiin. Erikseen on sovittu miten hallinnon kulut jakautuvat eri toimintayksiköille. Taulukossa 3 on esitetty hallinnon kulujen jakautuminen kustannuspaikoille.

Taulukko 3. Hallinnon kulujen jakautuminen kustannuspaikoille

HALLINNON KULUJEN JAKAMINEN VUODEN 2013 BUDJETISSA KUSTANNUS-PAIKOILLE	Ravikoti v anhuksen hoiv a-asum.	Ravikoti v aikeav am m	Katrilli tehostettu palveluasuminen	Katrilli palvelu- ja tukiasuminen	Ravintola Pinteli	Työtoimintapalvelut	Tulopalvelut	Kiinteistö Rivitalot	Kiinteistö Ravikoti	Kiinteistö Palvelukeskus ja Katrilli	Kiinteistö F-talo	YHTEENSÄ
%												
HALLINNON KULUT	20	25	16	13	4	4	4	4	4	2	4	100

4.2.4 Ravimäkiyhdistys ry:n pääbudjetit

Tulosbudjetti

Tulosbudjetin lähtökohtana olivat osabudjetit ja niiden yhdistäminen. Myyntibudjetista saatiin tulosbudjetin tulot. Henkilöstökulubudjetista siirrettiin tulosbudjettiin henkilöstökulut ja kiinteistöjen hoitokulubudjeteista kiinteistöjen kulut. Lainojen hoitobudjetista saatiin korkokulut ja myös poistot, koska Ravimäkiyhdistyksessä kirjataan lainojen lyhennysten määrä poistoksi tulosbudjettiin. Budjettiin lisättiin vielä vuokrakulut, matkakulut, käyttö- ja ylläpitokulut sekä varsinaisen toiminnan muut kulut. Tulosbudjetista käy ilmi, että yhdistyksen toiminta on tappiollista kesä- ja heinäkuussa joutuessa kesäajan suurista henkilöstökustannuksista.

Tulosbudjetit laadittiin toimintayksikkökohtaisesti, mutta yhdistyksen syyskokoukselle esiteltiin yhdistyksen kokonaisbudjetti.

Liitteessä 5 (salainen) on yhdistyksen kuukausittainen tulosbudjetti vuodelle 2013.

Rahoitusbudjetti

Lähtökohtana oli selvittää alkusaldo, eli paljonko yhdistyksellä on rahavaroja budjettikauden alussa. Seuraavaksi muutettiin myyntituotot maksuperusteiseksi. Henkilöstökulut, kiinteistöjen hoitokulut ja muut varsinaisen toiminnan kulut muutettiin myös maksuperusteisiksi. Myös lainojen lyhennykset ja korkokulut huomioitiin maksuperusteisesti rahoitusbudjettiin. Rahoitusbudjetti osoittaa, että kesällä yhdistyksen rahavarat ovat pienimmillään. Tämä johtuu siitä, että silloin maksetaan työntekijöille lomarahat ja myös sijaisten palkkojen maksuun kuluu kesällä huomattavasti varoja. Liitteessä 6 (salainen) on yhdistyksen rahoitusbudjetti vuodelle 2013.

Ennakoiva tase

Ensin selvitettiin kuluvan vuoden tase-ennusteen avulla tulevan budjettikauden tasekauden alussa. Tähän lisättiin tulos- ja rahoitusbudjetista tarvittavat luvut. Näin saatiin yhdistyksen tase-ennuste budjettikauden lopussa. Ennakoivasta taseesta voidaan todeta, että yhdistyksen oma pääoma hieman lisääntyi ja velat vähenivät budjettikauden aikana. Lisäksi aineellisten hyödykkeiden saldo pieneni poistojen verran ja rahavarat lisääntyivät hieman. Yhdistyksen ennakoiva tase vuodelle 2013 on liitteessä 7 (salainen).

5 HENKILÖSTÖKUSTANNUSTEN BUDJETOINTI

5.1 Henkilöstökustannukset

Yrityksen kriittisin tekijä on henkilöstö ja siksi sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen on syytä uhrata voimavaroja (Viitala & Jylhä 2001, 154).

Monissa yrityksissä etenkin palvelualoilla henkilöstökustannukset ovat merkittävä menoerä. Työntekijälle maksettavan palkan lisäksi yritys maksaa välilliset työvoimakustannukset. Näistä saadaan kokonaispalkkakustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 84 - 86.)

Henkilöstökustannuksiin vaikuttaa yrityksen henkilöstöjohtaminen. Yrityksessä päätetään kuinka paljon panostetaan johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Myös yrityksen palkkaus- ja palkitsemispolitiikka vaikuttavat kus-

tannuksiin. Kaikkia näiden päätösten taloudellisia vaikutuksia ei ole yksinkertaista mitata. Vaikutukset eivät välttämättä näy heti tai niiden rahallisia vaikutuksia on vaikea arvioida. (Alhola & Lauslahti 2005, 236.)

Yrityksen panostaminen työhyvinvointiin tuottaa säästöjä pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentämiseen pyritään työolojen kohentamisella ja tarjoamalla henkilöstölle lakisääteistä enemmän työterveyshuollon palveluja. Yritys voi myös tukea työpaikkaruokailua ja järjestää erilaista virkistystoimintaa työntekijöille. Yrityksissä tulee panostaa myös sosiaaliseen pääomaan, joka lisää työntekijöiden työkykyä ja vähentää sairastumista. Sosiaalista pääomaa on työpaikalla ryhmään kuulumisen tunne, luottamus, vastavuoroisuus ja henkilöstön toiminta yhteiseksi hyväksi. (Manka & Hakala 2011, 18 - 40.)

Yrityksen henkilöstökustannukset koostuvat siis hyvin monista kustannuksista kuten helposti arvioitavista palkkakustannuksista ja vaikeasti arvioitavista panostuksista työhyvinvointiin.

5.2 Henkilöstökustannusten budjetointi

Työntekijän saama palkka on olennainen tekijä henkilöstökustannusten laskennassa. Maksettava palkka perustuu useimmiten työehtosopimukseen eikä työnantaja voi maksaa alempaa palkkaa, kuin mitä työehtosopimuksessa on määrätty tietystä työstä. Bruttopalkan lisäksi budjetissa pitää huomioida palkasta maksettavat välilliset työvoimakustannukset kuten sosiaaliturvamaksu, lakisääteiset vakuutusmaksut ja työeläkevakuutusmaksut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 85 - 86.) Usein budjettia tehdessä seuraavan vuoden välillisten työvoimakustannusten maksuprosentit eivät ole vielä tiedossa, joten yrityksen pitää arvioida nämä prosentit omaa budjettiaan varten.

Näiden palkkaan liittyvien kustannusten lisäksi työnantajalle tulee kustannuksia esimerkiksi työterveyshuollon järjestämisestä, henkilöstön koulutuksesta ja erilaisista työhyvinvointia edistävästä toimista.

5.3 Ravimäkiyhdistys ry:n henkilökustannusten budjetointi

5.3.1 Palkkakustannukset ja henkilöstösivukulut

Ravimäkiyhdistys ry:n henkilöstökustannusten budjettia varten arvioitiin ensin eri yksiköiden tarvitsema henkilöstömäärä. Esimerkiksi vanhusten hoiva-asumisessa on tietyt mitoitus, jotka määräävät henkilöstön vähimmäismäärän. Yhdistyksen henkilöstöpolitiikan mukaisesti henkilöstömäärä on yli tämän vähimmäismäärän. Seuraavaksi arvioitiin vakituisten työntekijöiden kuukausipalkat. Tämä oli yksinkertaista niiden kohdalla, joille maksetaan pelkkä kuukausipalkka. Sen sijaan hoitajat tekevät periodi-työtä ja heille maksetaan kuukausipalkkojen lisäksi vuorotyölisät. Heidän keskimääräinen kuukausipalkka saatiin laskemalla viiden työntekijän edellisen vuoden vuosipalkan, josta oli vähennetty lomarahaa, keskiarvo. Nämä palkat sijoitettiin laskentatauluk- koon, josta esimerkki taulukossa 4. Ensimmäisessä sarakkeessa on henkilöstömäärä, toiseen sijoitettiin yhden henkilön kuukausipalkka ja seuraavassa sarakkeessa on kuukauden palkkakustannukset yhteensä. Koko vuoden palkkasumma saatiin kertomalla kuukausisumma kolmellatoista. Kerrointa kolmetoista käytettiin, koska kuukausipalkkojen lisäksi työntekijöille maksetaan lomarahaa, joka on työsuhteen kestosta riippuen 5 – 6 % henkilön kuukausipalkasta/kuukausi. Eli tarkka kerroin olisi ollut 12,5 – 12,6 %, mutta yhdistyksessä haluttiin alentaa riskimarginaalia ja käyttää hie- man korkeampaa prosenttia. Seuraavan vuoden palkankorotusvaraksi yhdistyksessä päätettiin 2,5 %, joka lisättiin palkkaan. Tämän jälkeen lisättiin henkilöstösivukulut 23 %. Näihin henkilöstösivukuluihin sisältyvät sosiaaliturvamaksu, lakisääteiset va- kuutusmaksut ja työeläkemaksut.

Taulukko 4. Palkkakustannusten kokoaminen

2013 PALKAT	hlöä	kk-palkka/ hlö	kk	koko vuosi 13	korotus 2,5 %	yhteensä	sos.kulut 23 %	yhteensä
Katrilli								
Palveluesimies	1	X €	1* X €	13*1* X €	2,5%*(13*1*X€)	Y €	23%* Y €	Z €
Sairaanhoitaja	1	X €	1* X €	13*1* X €	2,5%*(13*1*X€)	Y €	23%* Y €	Z €
Palv. ja tukias ohjaajat	4	X €	4* X €	13*4* X €	2,5%*(13*4*X€)	Y €	23%* Y €	Z €
Tehostettu palv.as ohjaajat	8	X €	8* X €	13*8* X €	2,5%*(13*8*X€)	Y €	23%* Y €	Z €

Hoitotyössä joudutaan työntekijälle palkkaamaan sijainen lähes aina hänen ollessaan poissa sairaus-, vuosi- tai muun työloman vuoksi. Sen sijaan hallinnon työntekijöille ei palkata sijaisia poissaolojen ajaksi. Arvioitaessa sijaisten tarvetta seuraavalla bud-

jettikaudella käytettiin apuna edellisen vuoden sairauspoissaolotilastoja. Lisäksi tiedossa olivat henkilöiden vuosilomaoikeudet. Näiden perusteella saatiin tulokseksi, että yksi työntekijä on poissa keskimäärin kaksi kuukautta vuoden aikana. Joten esimerkiksi taulukossa 4 näkyvien tehostetun palveluasumisen ohjaajien poissaolot aiheuttivat kuudentoista kuukauden sijaistarpeen. Sijaisten palkat sijoitettiin samanlaiseen taulukkoon kuin vakinaisten palkat. Taulukot yhdistämällä saatiin yhdistyksen henkilöstökulut, jotka pohjautuvat palkkoihin. Nämä kustannukset on esitetty liitteessä 2 (salainen).

Liitteessä 8 (salainen) on kuvattu henkilöstökustannusten jakautuminen kustannuspaikoille. Jokaiselle kustannuspaikalle kirjattiin kyseisen kustannuspaikan henkilöstökulut ja lisäksi kustannuspaikalle jaettiin hallinnon henkilöstökulut taulukossa 3 esitettyjen prosenttien mukaan. Myös muita henkilöstökuluja jaettiin, esimerkiksi Ravikodin palveluesimies toimii sekä vanhusten hoiva-asumisen että vaikeavammaisten yksikön esimiehenä, joten hänen palkkakustannukset jaettiin puoliksi yksiköiden kesken.

5.3.2 Muut henkilöstökulut

Muut henkilöstökulut eivät ole mukana varsinaisessa henkilöstökustannustenbudjetissa vaan ovat tuloslaskelman mukaisesti varsinaisen toiminnan muissa kuluissa.

Budjetissa on arvioitu työterveyshuollon kustannukset työntekijää kohden. Ravimäkiyhdistyksen vakituiset työntekijät saavat lakisääteistä paremmat työterveyshuollon palvelut. Lisäksi vakituisille työntekijöille yhdistys on ottanut hoitoturvakuutuksen, jonka kustannukset on arvioitu myös työntekijää kohden.

Henkilökunnan koulutuksen ja työhyvinvointitoiminnan kustannukset arvioitiin edellisen vuoden toteutuman ja kuluvan vuoden ennusteen perusteella huomioiden henkilökunnan määrään lisääntymisen verrattuna vuoteen 2011. Yhdistyksen toimintayksiköiden toiminnan tavoitteena on vuoden 2013 aikana koulutukseen ja työhyvinvointiin panostaminen. Lisäksi uusien järjestelmien kuten potilastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto lisää koulutuskustannuksia.

Hoitotyössä olevat työntekijät ovat oikeutettuja suojavaatteisiin työssään. Budjetissa varattiin hoitotyötä tekeville työntekijöille työvaateraha. Muita henkilöstökuluja, jotka otettiin budjetissa huomioon, olivat maksettavat päivärahat, kilometrikorvaukset ja

majoituskustannukset. Lisäksi budjetoitiin muihin henkilöstökuluihin esimerkiksi merkkipäivälahjat henkilökunnalle yhdistyksen muistamissäännön mukaisesti.

6 MUIDEN KOKEMUKSIA BUDJETOINNISTA

Kymenlaakson alueella toimii useita vastaavanlaisia yhdistyksiä kuin Ravimäkiyhdistys ry. Kymmentä yhdistystä pyydettiin kertomaan heidän budjetoinnista. Kyselyyn vastasi kahdeksan yhdistystä. Ensimmäiseksi kysyttiin, kuka yhdistyksessä laatii budjetin. Puolessa yhdistyksissä budjetin laatii toiminnanjohtaja ja puolessa toimistonhoitaja tai vastaava toimihenkilö. Kaikissa yhdistyksissä oli käytössä kustannuspaikat, mutta missään yhdistyksessä näiden vastaavat henkilöt eivät tehneet budjettia yksin omalle kustannuspaikalleen. Viidessä yhdistyksessä he kuitenkin osallistuivat budjetointiin tai ainakin saivat esittää ehdotuksia budjettiin. Kaikki kyselyyn vastanneet yhdistykset tekivät budjetin Excel-taulukon avulla eli kellään ei ollut käytössä erillistä budjetointiohjelmaa.

Kysymykseen, mikä on helpointa budjetoinnissa, vastaukset erosivat enintään toisistaan, eikä selvästi erottuvaa helppoa asiaa noussut esille. Helppoina asioina pidettiin teknistä toteuttamista, vakiintuneiden kulujen arvioimista, olemassa olevien sopimusten vaikutusta budjetointiin ja toiminnan tuntemista, joka mahdollistaa realistisen budjetin teon. Vaikeana pidettiin palkkakustannusten arviointia erityisesti sijaisten osalta. Myös tulojen arviointi ja riittävyys oli ongelmallista muutamassa yhdistyksessä.

Yhdistyksistä seitsemän laati budjetin syksyllä, yhdessä yhdistyksessä budjetti laadittiin tammikuussa kuluvalle vuodelle. Budjettia tarkkailtiin yleensä neljännesvuosittain joissakin yhdistyksissä myös kuukausittain. Budjettia pyrittiin noudattamaan, mutta tilanteiden ja toiminnan vaatimusten mukaan poikkeamia voi tulla, suuremmista poikkeamista tehdään selvitykset. Kassabudjetin laati kaksi yhdistystä ja tase-ennustetta ei laatinut yksikään yhdistys.

7 YHTEENVETO

Budjetoinnin teoriasta löytyi paljon kirjallista materiaalia. Mutta toisaalta heräsi kysymys, tarvitseeko budjetin tekijän tietää, onko yrityksen budjetointimenetelmä demokraattinen, autoritaarinen vai näiden yhdistelmä tai, että yleensä tehdään ensin osabudjetit ja sitten pääbudjetit. Pääasia on, että budjetoinnissa on onnistuttu niin, että

budjetti on realistinen ja sen toteutuminen on mahdollista. Itse olen tehnyt budjetteja usean vuoden ajan tietämättä tai ainakaan ajattelematta näitä budjetointiin liittyviä teorioita. Kuitenkin nyt kun tutustuin budjetoinnin teorioihin, huomasin, että juuri niiden mukaan budjetin laadinnassa olen toiminut. Eri budjetointimenetelmien ja -tapojen tunteminen antaa kuitenkin yritykselle uusia näkökulmia ja ajatuksia budjetointia kehitettäessä.

Ravimäkiyhdistys ry:n budjetin laadinnassa haasteellista oli uusien toimintojen kulu-
jen arviointi. Vaikeavammaisten asumispalvelujen tuottamisesta ei yhdistyksessä ollut kokemusta ja siten oli vaikea arvioida tarvittavan henkilökunnan määrää ja siitä aiheutuvat kustannukset. Kustannusten jakaminen kustannuspaikoille aiheutti myös ongelmia. Jos esimerkiksi jotakin kuluja piennettiin jollakin kustannuspaikalla, piti vastaava kustannus sijoittaa jollekin toiselle kustannuspaikalle, mikäli kokonaiskustannus ei pienentynyt. Yhdistyksen tulojen arviointi oli huomattavasti helpompaa, koska suoritteiden määrät ja hinnat olivat melko tarkasti tiedossa.

Budjetointi toteutettiin Excel-taulukoiden avulla. Taulukoissa on laskentakaavat ja osa niistä on linkitetty niin, että tiedot siirtyvät esimerkiksi kustannuspaikkojen budjeteista suoraan koko yhdistyksen budjettiin. Nämä taulukot toimivat myös pohjana seuraavien vuosien budjetoinnille.

Vertaillen muiden yhdistysten kokemuksia budjetoinnista voin todeta, että kaikilla oli hyvin samanlaisia ongelmia. Kuten Ravimäkiyhdistys ry:ssä niin myös muissa yhdistyksissä pidettiin vaikeana henkilökustannusten arviointia.

Opinnäytetyön tavoite eli Ravimäkiyhdistys ry:n budjetin laatiminen vuodelle 2013 saavutettiin. Yhdistyksen syyskokous hyväksyi budjetin marraskuussa 2012. Tällä hetkellä ei ole vielä päästy vertaamaan budjettia vuoden 2013 toteutumaan. Opinnäytetyö herätti paljon ajatuksia yhdistyksessä, esimerkiksi budjetin seuranta halutaan kehittää.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. 1.painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A.2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. 3. uudistettu painos. Juva. WS Bookwell Oy.

Bergstrand, J. 1994. Tehokas talouden ohjaus. 1.painos. Juva. Weilin+Göös.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto-haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki. Edita Prima.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Saatavissa: <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf> [viitattu 17.2.2013].

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Perälä, S. & Perälä, J. 2003. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Juva. WS Bookwell Oy.

Ravimäkiyhdistys ry:n säännöt.

Ravimäkiyhdistys ry:n taloussääntö.

Ravimäkiyhdistys ry:n toimintakertomus vuodelta 2011.

Ravimäkiyhdistys ry:n toimintakäsikirja.

Ravimäkiyhdistys ry:n toimintasuunnitelma vuodelle 2013.

Rosenback, M. Ravimäkiyhdistys ry toiminnanjohtaja. Hamina. Haastattelut 8.2.2013 ja 22.2.2013.

Taloussanommat 18.8.2000. Budjetin teko alkaa – vai alkaako? Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/arkisto/2000/08/18/budjetin-teko-alkaa-vai-alkaako/200030318/12> [viitattu 31.1.2013].

Tenhunen, M-L. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan. Tilisannot 1/2013.

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4. tarkistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys, Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki. Edita Oyj.

Yhdistyslaki. 26.5.1989/503.

Yhdistystoimijat. Talousohjesääntö. Saatavissa: http://www.yhdistystoimijat.fi/?page_id=706 [viitattu 31.1.2011]

