

OSUMIA

taloushallinnossa



Enica Svänd & Netta Metsätähti (toim.)

Osumia talouhallinnossa

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 170

ERICA SVÄRD & NETTA METSÄTÄHTI (TOIM.)

Osumia taloushallinnossa



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2014

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Erica Svärd & Netta Metsätähti (toim.)

OSUMIA TALOUSHALLINNOSSA

Kannen kuva • Daniel Wolbert / Kuvablogi
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2014

2. korjattu painos
ISBN 978-951-830-311-7 (Painettu)
ISBN 978-951-830-334-6 (PDF)
ISSN-L 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	8
LUKIJALLE	9
 Erica Svärd	
TALOUSHALLINNON OSAAMISEN MONIMUOTOISUUS	10
 Minna Kumpulainen, Tuomo Mikkilä, Aleksi Paukku & Lotta Rintala	
TILITOIMISTOJEN TOIMINNANOHJAUS JA PROSESSIEN MALLINTAMINEN	12
 Katja Ilomäki, Karoliina Kaskela & Ekaterina Mikhaylova	
ARKISTOINTI	21
 Elina Pietikäinen & Saara Rontti	
TALOUSHALLINNON AUTOMATISOINTI AUTOKORJAAMON KILPAILUETUNA	29
 Tiina-Maria Kivinen & Saara Vanhatalo	
JULKISHALLINNON TALOUS – TALOUSARVIO JA -SUUNNITELMA	38
 Piia Juko, Sanna Kärkkäinen & Elmeri Linnera	
YHDISTYSTEN TALOUSHALLINTO	48
 Vilma Hämäläinen, Timo Judin & Pasi Salo	
URHEILUSEUROJEN TALOUSHALLINTO	58
 Miia Heikkinen & Olli Poikonen	
URHEILUSEURAN TILINPÄÄTÖS & TOIMINNANOHJAUS	76
 Sanna-Mari Nuri, Timo Toikkanen & Niina Viinikainen	
TALOUSHALLINTO ISÄNNÖINTITOIMIALALLA	91

Mervi Hänninen, Sanna Mäkinen, Paula Tukiainen & Maria Tuononen TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS – UUDEN ASIAKKAAN VASTAANOTTO JA MAKSULIIKENNE PALVELUKESKUKSESSA.....	100
Otto Korhonen, Maria Taavila & Josefiina Torppa PERUSTAJAURAKOINTI.....	120
Tanja Haka, Sini Mattila & Petra Roivainen SOSIAALINEN TILINPITO (SOT)	133
YHTEISTYÖKUMPPANIT.....	143

TIIVISTELMÄ

Erica Svärd & Netta Metsätähti (toim.)

Osumia taloushallinnossa.

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 170)

Tämän julkaisun tarkoituksena on esitellä Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opiskelijoiden kirjoittamia artikkeleita. Opiskelijat ovat kaikki konsultoivan taloushallinnon kärjen opiskelijoita, joten myös artikkelit käsittelevät taloushallinnon teemoja monesta eri kontekstista käsin. Artikkeleiden kirjoittamisessa on käytetty apuna työelämäyhteistyökumppaneiden tietoa ja osaamista, joten artikkelit eivät ole pelkkää teoriaa, vaan vahvasti sidoksissa käytäntöön.

Artikkeleiden sisällöt ovat mitä moninaisimpia. Tässä julkaisussa käsitellään taloushallinnon näkökulmasta esimerkiksi toiminnanohjausta, tietojärjestelmiä, arkistointia, talousarviota ja -suunnitelmaa sekä sosiaalista tilinpitoa. Myös artikkeleiden kontekstit ovat monipuolisia, sillä työelämäyhteistyökumppanit ovat tuoneet mukanaan osaamista muun muassa urheiluseuroista, tili-toimistoista, isännöinnistä ja mobiilipalveluista.

Avainsanat: taloushallinto, työelämäyhteistyö

ABSTRACT

Erica Svärd & Netta Metsätähti (toim.)

Osumia taloushallinnossa.

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 170)

The purpose of this publication is to present the articles written by some students of Business Administration at the JAMK University of Applied Sciences. The students all specialize in consultative financial management. Thus, their articles also deal with financial themes in varied contexts. The students were assisted by some of our partners whose working life knowledge and skills were exploited during the writing process. Consequently, the articles are by no means just theoretical but also strongly linked to practice.

The contents of the articles are most varied. This publication focuses, for example, on operations management, information systems, archiving, budget, financial planning and social accounting all being dealt with from the perspective of financial management. Also, the articles include a wide range of contexts as the partners have brought with them expertise in the fields of sports clubs, accountancy firms, house managing and mobile services.

Keywords: financial administration, working life-oriented research

LUKIJALLE

Tämän julkaisun artikkelit ovat osa konsultoivan taloushallinnon kärjen opin-toja. Konsultoiva taloushallinnon kärki koostuu Jyväskylän ammattikorkea-koulun Liiketoiminta ja palvelut -yksikön opiskelijoista, joiden opinnot ovat suuntautuneet taloushallintoon. Artikkeleiden tarkoitus on avata erilaisia nä-kökulmia taloushallintoon ja auttaa opiskelijoita laajentamaan ammatillista osaamistaan.

Tämän julkaisun tarkoituksena on tuoda lukijoille tietoa erilaisista talous-hallintoa koskevista asioista ja esitellä alan laajuutta. Artikkelit on valittu yh-dessä työelämän verkostojen kanssa. Työelämäkumppanit ovat määritelleet aiheet, jotta ne olisivat ajankohtaisia. Artikkeleita on kirjoitettu yhteistyössä työelämätahojen kanssa. Artikkeleita kirjoitettaessa opiskelijoilla on ollut mah-dollisuus haastatella työelämän asiantuntijoita. Opiskelijat ovat myös saaneet kommentteja artikkeleihin yhteistyötahoilta.

Opiskelijan näkökulmasta artikkelin kirjoittaminen tuo paitsi vaihtelevuutta opiskeluun myös arvokkaita työelämäyhteyksiä ja mielenkiintoisia näkökulmia taloushallintoon. Artikkelin kirjoittaminen mahdollistaa opiskelijan tutustumisen taloushallinnon laajaan kenttään välillä jopa itseäkin yllättävistä näkökulmista käsin.

Artikkelin kirjoittaminen yhteistyössä työelämätahojen kanssa antaa opis-kelijalle myös mahdollisuuden tutustua työelämään ja luoda yhteyksiä, jotka voivat parhaimmillaan kantaa kauaskin. Toisaalta sama mahdollisuus tarjou-tuu myös artikkeleiden kirjoittamisessa avustaville yhteistyökumppaneille: he saavat paitsi ajankohtaista tietoa heitä kiinnostavista aiheista myös mahdol-lisuuden tutustua opiskelijoihin, tulevaisuuden osajiin.

Toivomme, että artikkelit, jotka tässä julkaisussa esitetään, ovat hyödyt-täneet niin opiskelijoita kuin yhteistyötahojakin. Vaikka artikkelit tarjoavatkin ainoastaan osumia taloushallinnon laajaan kenttään, ne luovat toivottavasti monipuolista näkökulmaa tämän päivän työelämään ja taloushallinnon rooliin siinä.

Haluamme kiittää kaikkia yhteistyökumppaneita ja artikkeleiden kirjoittajia. Kiitos myös taloushallinnon lehtori Timo Värrelle hyvästä ideasta julkaisun nimeksi.

TALOUSHALLINNON OSAAMISEN MONIMUOTOISUUS

Erica Svärd

Tämän artikkelin tarkoituksena on kertoa lukijoille, millaista osaamista taloushallintoalalla tulevaisuudessa tarvitaan. Taloushallinnon tehtävät ovat monimuotoistuneet, ja yritykset ulkoistavat entistä enemmän taloushallintoa taloushallinnon palveluja tuottaville yrityksille. Taloushallinnon merkitys koostuu entistä enemmän tulevaisuudessa.

Taloushallinnon tehtävä on palvella organisaation toimintoja ja auttaa organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Taloushallinnolta vaaditaan myös ketteryyttä, koska liiketoimintamallit muuttuvat. Enää ei riitä vanhalla tavalla tuotettu tieto, vaan taloushallinnon tulee ymmärtää uutta businesslogiikkaa. Yrityksen toimintaympäristö on globalisoitunut, digitalisoitunut ja monimutkaistunut. Näillä tekijöillä on ollut vaikutusta käytänteisiin, joita alalla on perinteisesti ollut.

Osaaminen on tietojen ja taitojen yhdistämistä. Osaaminen kehittyy oppimisen kautta ja oppimisesta on tullut liiketoiminnan ydintä, koska tietoa on valtavasti tarjolla ja se vanhenee nopeasti. Osaaminen voidaan nähdä sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä kyvykkyytenä, ja sen pitää vastata yrityksen tarpeita.

Osaakeyhtiölaki määrittelee kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan hallituksen vastuulle. Laki lähtee siitä, että kirjanpito ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Käytännön työvälineenä käytetään taloushallintoa ja sen valvovaa roolia. Valvonta hoidetaan käytännössä erilaisten hyväksymismenettelyjen ja seurantaraporttien kautta.

Yhtenä suurena muutosajurina on ollut sähköisen taloushallinnon tuleminen myös pienten toimijoiden keskuuteen. Tämä tuo myös osaamiselle omat haasteensa. Sähköinen taloushallinto tuo asiat läpinäkyviksi, koska tietoa saadaan reaaliaikaisesti ja tieto on helposti saatavilla organisaation eri tasoilla. Laskentaosaaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan mm. modernia tietotekniikkaosaamista, kielitaitoa sekä yhteisö- ja tiimityötaitoja.

Taloushallinnon tehtävä on tuottaa laadukkaita ja ajantasaisia raportteja. Raporttien tuottaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tietoja on kyettävä analysoimaan ja tuottamaan näin lisäarvoa varsinaiselle liiketoiminnalle. Kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista ei tule unohtaa taloushallinnon kentässä. Analysoidut luvut muuttuvat merkityksellisiksi, kun ne voidaan soveltaa konkreettisella tavalla liiketoimintaan.

Sähköinen taloushallinto ja konsultoiva työote tuovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot keskiöön taloushallinnon ammattilaisen osaamisprofiilissa. Taloushallinnon asiantuntijoiden kyvykkyys vuorovaikutukseen mitataan lisäarvon tuottamisena yrittäjille. Lisäarvoa voidaan tuottaa, kun asiakas saa konkreettista ja asiantuntevaa palvelua ja voi tehdä saamiensa tietojen pohjalta parempia liiketoiminnallisia päätöksiä.

Talouden taitaja tarvitsee vahvaa asiakaspalveluosaamista. Enää ei riitä, että osaa oman substanssinsa taloushallinnosta, vaan hyvä asiakaspalvelija tarvitsee monia muita taitoja. Taloushallinnon substanssiosaamiseen kuuluu lakien ja säädösten tulkinnan lisäksi teknologian monipuolinen käyttö ja prosessiosaaminen. Monipuolinen substanssiosaaminen luo perustan ammatillisuudelle. Sen lisäksi tarvitaan vahvaa vuorovaikutusosaamista ja kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Kun yhdistetään vahva ammatillisuus vuorovaikutukseen, saadaan aikaan hyvä asiakaspalvelu.

Taloushallinnon työstä on tullut monipuolista ja vaativaa. Työ vaatii ulospäinsuuntautuneisuutta, kokonaisuuksien hallintaa ja kykyä oppia jatkuvasti uutta nopealla tahdilla.

LÄHTEET

Onnistu_osaamisen_uudistajana. 2010. Viitattu 25.10.2013. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents).

Moderni-taloushallinto-sidosryhmaseminaari. 14.11.2012. Viitattu 25.10.2013. [Http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankontaista/uutiset/Sivut](http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankontaista/uutiset/Sivut).

Taloushallinto_kehittyvassa_liiketoiminnassa_honkamaki. 2013. Viitattu 28.12.2013. [Http://www.forumvirium.fi/sites/default/files](http://www.forumvirium.fi/sites/default/files).

[Http://www.mol.fi/avo/alat/23.htm](http://www.mol.fi/avo/alat/23.htm). Viitattu 25.10.2013.

TILITOIMISTOJEN TOIMINNANOHJAUS JA PROSESSIEN MALLINTAMINEN

Minna Kumpulainen, Tuomo Mikkilä, Alekski Paukku & Lotta Rintala

Liiketoiminnan kannattavuuden ja päätöksenteon kannalta on olennaista seurata oman yrityksen talouden kehitystä. Näiden tietojen tuottamisesta vastaa taloushallinto.

Taloushallinto on keskeinen osa yrityksen toimintaa. Kirjanpidon avulla saadaan tietoa, joka on olennaista toiminnanohjauksen ja sen suunnittelun kannalta. Toiminnanohjaus tarkoittaa yrityksen toimintojen tehostamista esimerkiksi erilaisten järjestelmien avulla. Tilitoimistoissa toiminnanohjauksen tavoitteena on toimintatapojen yhtenäistäminen, sillä useimmiten toimintatavat työntekijöiden välillä poikkeavat toisistaan. Jotta toimintatavat saataisiin yhtenäistettyä, toiminnot on ymmärrettävä prosesseina. Artikkelissa pyritäänkin selvittämään tilitoimiston oleellisia prosesseja, joita ovat muun muassa osto- ja myyntireskontraprosessi sekä tilinpäätösprosessi. Käytännön näkökulmaa artikkelin kirjoittamiseen on hankittu haastattelemalla eri tilitoimistojen asiantuntijoita.

Artikkelissa käsitellään toiminnanohjausta ja esitellään tilitoimistoon kuuluvia prosesseja. Aluksi käydään lyhyesti läpi kirjanpidon yleinen tarkoitus ja määritellään taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyviä käsitteitä. Seuraavaksi kuvataan toiminnanohjausta, sen tavoitteita ja merkitystä tilitoimistolle. Lisäksi perehdytään taloushallinnon kenttään ja selvitetään, mistä se kokonaisuudessaan rakentuu. Laajimmin artikkeli käsittelee tilitoimistossa tapahtuvia toimintoketjuja, jotka muodostavat erilaisia prosesseja. Prosessit kuvataan tarkasti vaihe vaiheelta, ja prosessiajattelu onkin artikkelin ydin.

TALOUSHALLINNOSTA YLEISESTI

Kirjanpitolain 1§:n mukaan kaikki elinkeinotoimintaa harjoittavat yritykset ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpidon päätarkoituksena on selvittää yrityksen tulos ja antaa tietoa viranomaisille muun muassa veroilmoitusta ja verojen määräämistä varten. Lisäksi kirjanpidosta saadaan olennaista tietoa yrityksen johdolle ja sidosryhmille yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Yrityksen johto hyödyntää tietoja toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Sidoryhmät, kuten omistajat, asiakkaat, henkilöstö sekä kilpailijat ja sijoittajat, ovat kiinnostuneita esimerkiksi tuottavuudesta, laadusta sekä luotettavuudesta.

Kirjanpidon tuottamissa raporteissa on myös yrityksen taloudelliseen tilanteeseen liittyviä laskelmia, joista huomionarvoisimmat ovat tuloslaskelma

ja tase, joista selviävät muun muassa yrityksen varallisuus ja tilikauden tulos. Myös päivä- ja pääkirja ovat hyödyllisiä raportteja, sillä niistä selviävät tilikauden liiketapahtumat, esimerkiksi myynnit ja ostot. Raportit saadaan kirjaamalla liiketapahtumia kirjanpitoon siihen tarkoitukseen olevalla kirjanpito-ohjelmalla. Erilaisia kirjanpitoon suunnattuja ohjelmia on saatavilla useita. Yleensä ne ovat myös laajennettavissa erilaisilla lisäominaisuuksilla käyttäjän tarpeiden mukaan.

Prosessit ovat yrityksessä tapahtuvia toimintaketjuja, joiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaille tuotteita ja palveluita. Prosessit voidaan jakaa pää- ja osaprosesseihin sekä työvaiheisiin. Pääprosessit ovat yrityksen toimintojen muodostamia kokonaisuuksia, joilla luodaan lisäarvoa asiakkaille. Tilitoimiston pääprosesseja ovat muun muassa kirjanpito ja tilinpäätöksen teko. Kirjanpitoon liittyy osakirjanpitoja, kuten myynti- ja ostoreskontra sekä palkkahallinto. Näitä voidaan pitää tilitoimiston osaprosesseina, sillä ne tuottavat kirjanpitoon ja tilinpäätökseen tarvittavia tietoja, kuten tuottojen ja kulujen määrän. Prosesseihin ja niihin kuuluviin työvaiheisiin perehdytään yksityiskohtaisemmin tilitoimistojen prosessien kuvaamisen yhteydessä.

TOIMINNANOHJAUS

Kannattavan yritystoiminnan edellytyksenä on, että yritys pystyy valvomaan ja ohjaamaan toimintaansa. Erityisen tärkeää on osata hahmottaa, mitä prosesseja liiketoimintaan kuuluu ja mistä työvaiheista nämä prosessit koostuvat. Tämän avulla turhat työvaiheet voidaan karsia, jolloin toimintoja saadaan tehostettua.

Toiminnanohjaus tarkoittaa yrityksen toiminnan ohjausta ja kehittämistä. Välineenä tässä käytetään toiminnanohjausjärjestelmää (ERP: enterprise resource planning). Sen tarkoituksena on yhdistää yrityksen toimintojen tuottamaa tietoa yhteen järjestelmään. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi tuotanto, jakelu, varastohallinta sekä laskutus ja kirjanpito. Usein ERP-järjestelmään sisältyykin muun muassa palkanlaskenta, kirjanpito, reskontra, varastohallinta ja tuotannonohjaus. Myös materiaalien, projektien, huoltojen, resurssien ja omaisuuden hallinta sisältyy usein toiminnanohjausjärjestelmään.

Toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteena on kasvattaa yrityksen toiminnan tehokkuutta niin toiminnallisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta. Kun kaikkien tärkeimpien prosessien tiedot tallentuvat samaan tietokantaan, pystytään niitä hyödyntämään huomattavasti tehokkaammin kuin erillisissä järjestelmissä olevia tietoja. Tällä tavalla varmistetaan myös se, että tiedot

ovat varmasti ajan tasalla. Lisäksi tiedot saadaan hyvin nopeasti kaikkien niitä tarvitsevien työntekijöiden käyttöön. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tuo yritykselle myös merkittäviä kustannussäästöjä, sillä tieto on työntekijällä reaaliaikaisesti hyödynnettävissä. ERP-järjestelmät ovat myös laajennettavissa ja päivitettävissä, mikä on yrityksen kannalta kustannustehokasta.

Toiminnanohjausjärjestelmät tukevat yritysjohton päätöksentekoa. Henkilöstön on helpompi kehittää yrityksen prosesseja sekä tulkita eri toimintojen tuottamia tietoja ja raportteja. Kun ajankäytössä säästetään, voidaan resursseja käyttää muihin tärkeisiin toimintoihin, kuten asiakaspalvelun kehittämiseen ja toimittajasuhteiden hallinnoimiseen. Näiden monien etujen johdosta onkin luonnollista, että ERP-järjestelmiä käytetään varsin usein toiminnanohjauksen välineinä.

TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI

Yrityksillä on monia tapoja järjestää oman taloushallintonsa hoitaminen. Pääsääntöisesti yritykset voivat valita joko sisäisen tai ulkoisen ratkaisun väliltä. Sisäisessä mallissa yritys voi päättää itse hoitavansa oman taloushallintonsa, jolloin yrityksen johto tai työntekijä hoitaa esimerkiksi kirjanpidon. Yritys voi vaihtoehtoisesti perustaa palvelukeskuksen, joka hoitaa organisaation sisäisiä tukitoimintoja. Näitä voivat olla monet taloushallinnon tavallisimmat tehtävät, kuten kirjanpito, osto- ja myyntireskontra sekä palkanlaskenta. Ulkoisessa ratkaisussa nämä samat toiminnot hoitaa yleensä tilitoimisto.

TILITOIMISTO

Tilitoimistojen tehtävänä on tarjota taloushallinnon palveluita yrityksille. Lisäksi ne hoitavat myös oman taloushallintonsa. Tilitoimistojen asiakasyritysten koko voi vaihdella pienistä yrityksistä suuriin, ja ne voivat toimia eri toimialoilla. Yritysten yhtiömuodot voivat myös vaihdella. Tilitoimistojen tarjoamia taloushallinnon palveluita ovat esimerkiksi kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut, osto- ja myyntireskontrapalvelut, matkalaskujen käsittelypalvelu ja maksuliikennepalvelut. Näitä käsitellään tarkemmin prosessikuvausten yhteydessä.

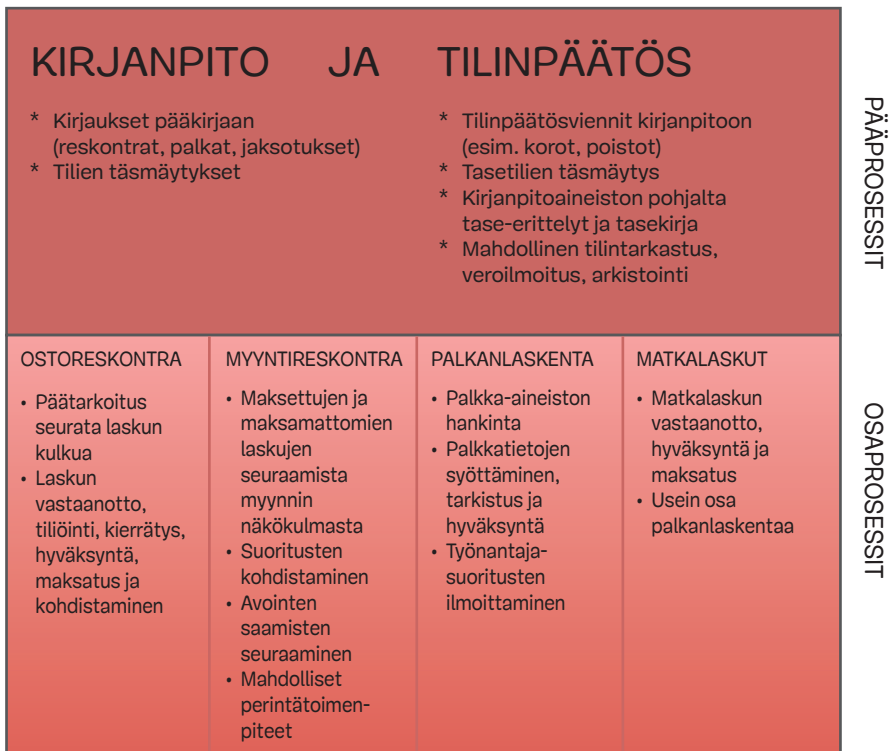
Auktorisoidulla tilitoimistolla tarkoitetaan tilitoimistoa, jonka Taloushallintoliitto on hyväksynyt parhaiden tilitoimistojen joukkoon vähintään kahden vuoden mittaisen seurantajakson perusteella. Jakson aikana seurataan kirjanpitäjien ammattitaitoa, ja auktorisointiin liittyy tietty määrä erilaisia vaatimuksia ammattitaitoon liittyen.

PALVELUKESKUS

Palvelukeskus tarkoittaa esimerkiksi yrityksen, kaupungin tai kunnan sisällä toimivaa suurempaa kokonaisuutta, joka hoitaa kyseisen organisaation taloushallintoa. Palvelukeskusmallin hyötyjä ovat toiminnan kustannustehokkuus, taloushallinnon ohjauksen yksinkertaistuminen ja toiminnan tehostuminen. Lisäksi toimintaketjujen mieltäminen prosesseina mahdollistaa yhtenäisten toimintatapojen käytön. Prosessiajattelu parantaa myös taloushallintopalvelujen laatua. Tilitoimistoihin verrattuna palvelukeskukset ovat edelläkävijöitä prosessiajattelussa. Nykyään tilitoimistot ovat kuitenkin alkaneet hahmottamaan toimintaansa prosesseina entistä enemmän.

TILITOIMISTOJEN PROSESSEJA

Tilitoimistojen toimintaketjut voidaan nähdä prosesseina. Tästä huolimatta monissa tilitoimistoissa ei kuitenkaan osata ajatella eri työvaiheita osana laajempaa kokonaisuutta. Prosessiajattelun edistämiseksi on tärkeää jakaa tilitoimistojen toiminnot eri osa-alueisiin ja kuvata, mitä työvaiheita niihin sisältyy. Tilitoimistojen välillä on eroja siinä, miten prosesseihin kuuluvat työvaiheet hahmotetaan. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että pääprosessien, eli kirjanpidon ja tilinpäätöksen, suorittamiseksi vaaditaan osaprosessien tuottamia tietoja.



PÄÄPROSESSIT

OSAPROSESSIT

Kuvio 1. Tilitoimiston prosesseja.

OSTORESKONTRAPROSESSI

Ostoreskontraprosessin päätarkoituksena on seurata laskun kulkua. Siihen kuuluvat laskun vastaanotto, tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä sekä maksatus ja kohdistaminen. Prosessi käynnistyy, kun yritys tekee tilauksen hyödykkeistä. Tilausta voi edeltää myös tarjous, jonka pohjalta yritys on tehnyt tilauksen. Tilausta seuraa tavarantoimitus tai palvelun suorittaminen sopimuksen mukaisesti. Tämän jälkeen tilauksen tehnyt yritys vastaanottaa toimitetut tavarat. Tavaroiden saapuessa varastoon tarkistetaan, vastaako toimitus tilausta. Toimituksen jälkeen vastaanotetaan lasku, joka on niin sanottu tilauksellinen ostolasku.

Lasku voi olla myös tilaukseton ostolasku. Tämä tarkoittaa sitä, että hyödyke hankitaan ilman erillistä tilausta esimerkiksi suoraan myymälästä. Lasku joko saadaan ostohetkellä tai myyjä lähettää sen myöhemmin. Lasku voi olla joko paperinen tai sähköisessä muodossa.

Asiakas toimittaa paperiset ostolaskut tilitoimistoon, tai vaihtoehtoisesti ne on lähetetty suoraan tilitoimistolle. Ostolasku skannataan ostolaskujärjestelmään eli ostoreskontraan. Laskun skannaaminen säästää aikaa, sillä sen avulla laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti järjestelmään, eikä niitä tarvitse tallentaa manuaalisesti. Skannattu lasku lähetetään sähköiseen kiertoon, jonka aikana laskun saanut yritys tarkistaa ja hyväksyy tietojen oikeellisuuden. Kun laskun tiedot on tarkistettu ja hyväksytty, ne tiliöidään ja viedään ostoreskontraan.

Tämän jälkeen laskusta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin maksatukseen. Seuraavaksi saadaan kuittaus pankista, ja lasku maksetaan eräpäivänä. Tiliotteelta tarkistetaan lähtenyt maksu, minkä jälkeen ostolasku ja tiliote kirjataan kirjanpitoon. Lopuksi täsmäytetään ostovelat.

MYNTIRESKONTRAPROSESSI

Myyntireskontraprosessin päävaiheet voidaan jakaa suoritusten kohdistamiseen, avointen saamisten seuraamiseen ja mahdollisiin perintätoimenpiteisiin. Myyntireskontraprosessi alkaa, kun yritys myy hyödykkeitään. Myydyistä hyödykkeistä laaditaan lasku ja lähetetään se ostajalle. Lasku laaditaan joko tilitoimistossa asiakkaan ilmoittaman laskun aiheen perusteella, tai asiakas laatii sen itse. Lasku voidaan lähettää joko paperisena tai sähköisesti.

Laskut tehdään myyntilaskujärjestelmällä, minkä jälkeen ne siirretään myyntireskontraan. Myyntireskontran avulla pidetään yllä rekisteriä avoimista saatavista. Tämä tarkoittaa käytännössä maksettujen ja maksamattomien eli avointen laskujen seuraamista niissä olevien viitenumeroiden avulla. Viitenumerot auttavat suoritusten kohdistamisessa reskontraan ja estävät laskujen sekoittumisen.

Pankista noudettujen viitesuoritusten avulla kohdistetaan tiliotteella näkyvät maksusuoritukset, ja ne siirtyvät automaattisesti myyntireskontraan. Jos tiedot eivät täsmää, suoritukset on kohdistettava manuaalisesti. Tämän jälkeen tarkistetaan, että myyntireskontra ja kirjanpito täsmäävät. Reskontraa hoidettaessa tilitoimiston tehtävänä on myös seurata erääntyviä laskuja.

Erääntyneiden saamisten seuraamista kutsutaan luotonvalvonnaksi. Tämä tapahtuu reskontrasta ajettujen raporttien avulla. Havaituista erääntyneistä maksuista lähetetään maksumuistutus. Jos maksukehotuksista huolimatta maksua ei saada, voidaan sopia erääntyneen suorituksen siirtämisestä perintään. Perinnästä huolehtii usein perintätoimisto.

PALKANLASKENTAPROSESSI

Palkanlaskentaprosessi alkaa palkka-aineiston hankkimisella. Palkka-aineistoon sisältyy palkkojen laskennalle olennaisia tekijöitä, kuten tehdyt työtunnit, ylityöt, mahdolliset korvaukset ja muut palkanlisät. Tilitoimisto voi hankkia nämä tiedot sähköisestä työvuorojärjestelmästä, jos asiakkaalla on sellainen käytössä. Tällöin palkka-aineiston tiedot saadaan helposti siirrettyä palkanlaskentaohjelmaan. Toinen varsin yleinen tapa on se, että asiakas toimittaa paperiset tunti- ja työtunnit tilitoimistolle, ja ne syötetään palkanlaskentaohjelmaan manuaalisesti. Ennen palkkatietojen syöttämistä järjestelmään kirjanpitäjä on useimmiten jo laskenut erilaisten lisien ja ylitöiden määrän. Myös eri työehtosopimusten vaikutukset otetaan jo tässä vaiheessa huomioon.

Asiakas toimittaa verokortin palkanlaskijalle. Kun palkka-aineisto on syötetty järjestelmään ja lopulliset palkkojen määrät on laskettu ja kirjattu, tulostetaan palkkalaskelmat. Palkkalaskelmista käyvät ilmi muun muassa maksettavat palkat, ylityökorvaukset ja muut lisät sekä ennakonpidätykset ja eläkevakuutusmaksut työntekijäkohtaisesti. Veropidätysten ja muiden palkasta perittävien pidätysten oikeellisuus on hyvä tarkistaa vielä tässä vaiheessa. Kun tiedot on tarkistettu, tilitoimisto lähettää palkkalaskelmat joko asiakkaalle tai suoraan työntekijöille. Asiakas usein vielä tarkistaa ja hyväksyy palkkalistan, jotta varmistutaan siitä, että työntekijöille maksetaan oikea määrä palkkaa.

Palkkojen maksun asiakas hoitaa usein itse. On myös mahdollista, että asiakas valtuuttaa tilitoimiston hoitamaan palkkojen maksun. Palkkojen maksun jälkeen tilitoimisto ilmoittaa työnantajasuoritukset eli palkoista tehtävät ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut kausiveroilmoituksella verohallinnolle. Työnantajasuoritukset on pääsääntöisesti ilmoitettava kuukausittain samoin kuin arvonlisäverotkin. Joskus yritys voi olla hakeutunut neljännesvuosi- tai vuosimenettelyyn, jolloin kausiveroilmoitusta ei tarvitse antaa kuukausittain. Huomionarvoista on lisäksi se, että ilmoittamiskäytänteissä on eroja eri yritysmuotojen välillä.

Tilitoimisto hoitaa usein myös mahdollisten Kela-korvausten hakemisen sekä työehtosopimusten seuraamisen ja muutosten ilmoittamisen asiakkaalle. Lisäksi tilitoimisto hoitaa vuosi- ja työntekijän eläkevakuutusmaksuilmoitusten teon.

MATKALASKUPROSESSI

Matkalaskuprosessi on usein tilitoimistoissa yhdistetty osaksi palkanlaskentaa, eikä sitä siten pidetä erillisenä prosessina. Matkalaskuprosessi alkaa, kun työntekijä tekee matkan ja on oikeutettu matkakulukorvaukseen. Joissakin

yrityksissä työntekijältä edellytetään myös matkasuunnitelmaa. Matkan jälkeen työntekijä toimittaa matkalaskut ja muut matkaan liittyvät kuitit esimiehelle. Esimiehen hyväksytyä laskut ne siirtyvät maksatukseen. Näin ollen työntekijä saa korvauksen aiheutuneista matkakuluista.

KIRJANPITO

Kirjaukset pääkirjaan alkavat siitä, kun asiakas toimittaa kirjanpitoaineiston, johon sisältyvät tositteet ja tiliotteet. Sähköisessä järjestelmässä osa aineistosta, kuten myynti- ja ostoreskontra, siirtyy automaattisesti pääkirjaan. Kirjanpitoaineiston pohjalta siirretään esimerkiksi tiedot reskontrista sekä palkkatiedot pääkirjaan. Kirjanpitoaineistoon kuuluvat myös esimerkiksi varastoraportit, joiden mukaan kirjataan pääkirjaan varaston muutokset. Lisäksi kirjanpitoon tehdään myös jaksotuksia, joita ovat esimerkiksi lomapalkat, sosiaalivakuutukset, poistot ja mahdolliset verojaksotukset. Jaksottamisella tarkoitetaan sitä, että kulut ja/tai tuotot jaetaan yhdelle tai useammalle kirjanpitokaudelle. Kyse on siis joko ennakkomaksuista ja/tai maksuista jälkikäteen. Tavoitteena on saada jokaiselta kaudelta mahdollisimman tarkka tulos. Jaksotukset voidaan tehdä sekä kuukausittain että tilinpäätöksen yhteydessä.

Pääkirjanpitoon kuuluu myös tilien täsmäytys, mikä tarkoittaa sitä, että summia pääkirjanpidon ja osakirjanpidon välillä vertaillaan. Näin varmistetaan pääkirjanpidon saldojen oikeellisuudesta. Erityisen tärkeää on täsmäyttää pankkitilit, jotta maksutapahtumien oikeasta käsittelytavasta saadaan varmuus. Pääkirjanpitoon kuuluu alv-kirjauksien tekeminen. Kirjaukset tulevat automaattisesti, kun suoritetaan alv-ajo tietokoneohjelmalla. Tilitoimiston tehtävänä on raportoida asiakkaalleen tehdystä kirjanpidosta ja kuukauden tapahtumista.

TILINPÄÄTÖSPROSESSI

Tilinpäätös on laskelma tilikaudelta, joka kertoo, kuinka yrityksen talous on kehittynyt. Lisäksi siitä nähdään, mikä on yrityksen taloudellinen tilanne tilinpäätösajankohtana.

Tilinpäätösprosessi käynnistyy, kun asiakas toimittaa tilitoimistolle tilinpäätöstietonsa, kuten laina- ja korkotodistukset sekä varastojen saldot. Oleellisten tietojen puuttuessa tilitoimisto pyytää niitä erikseen asiakkaaltaan. Näiden pohjalta kirjataan tilinpäätösviennit kirjanpitoon. Tilinpäätösvientejä ovat muun muassa jaksotukset, kuten lomapalkat, sosiaalivakuutusmaksut, korot, poistot ja mahdolliset verojaksotukset.

Seuraavaksi suoritetaan tasetilien täsmäytys, jolla varmistutaan kirjausten oikeellisuudesta. Kirjanpitoaineiston pohjalta laaditaan tase-erittely sekä tasekirja. Tasekirjan hyväksyy osakeyhtiössä hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja ja henkilöyhtiöissä vastuunalainen yhtiömies allekirjoituksellaan. Tämän jälkeen tilintarkastaja tekee mahdollisen tilintarkastuksen. Tarkistettuaan tilinpäätöksen tilintarkastaja laatii tilinpäätöskertomuksen, jonka toimittaa asiakkaalleen. Lopuksi toimitetaan veroilmoitus ja tilinpäätöstiedot verohallinnolle. Lisäksi Patentti- ja rekisterihallitukselle lähetetään muutosilmoitukset. Tilitoimiston viimeisenä tehtävänä on arkistoida tilinpäätöstiedot. Kirjanpitokirjat, kuten tasekirja, tase-erittelyt, pääkirja ja päiväkirja, on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä. Tilikaudelle kuuluvat tositteet on säilytettävä vähintään 6 vuotta sen vuoden lopusta lukien, jonka aikana tilikausi on päättynyt.

LÄHTEET

Kirjanpidon ABC. Taloushallintoliitto. 2009. Viitattu 21.2.2012. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc).

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2004. Mitä on yrityksen taloushallinto? Helsinki: KY-palvelu.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa-sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro

Tilitoimiston asiakas. Taloushallintoliitto. 2009. Viitattu 10.1.2012. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/).

Toiminnanohjaus (ERP). Avenla. N.d. Viitattu 10.1.2012. [Http://www.avenla.fi/Suomeksi/Ratkaisut/ToiminnanohjausERP/tabid/3828/language/fi-FI/Default.aspx](http://www.avenla.fi/Suomeksi/Ratkaisut/ToiminnanohjausERP/tabid/3828/language/fi-FI/Default.aspx)

Veroilmoituksen antaminen. Verohallinto. 26.8.2010. Viitattu 10.1.2012. [Http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Veroilmoituksen_antaminen](http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Veroilmoituksen_antaminen).

Tilitoimistohaastattelut. Syksyn 2011 aikana.

ARKISTOINTI

Katja Ilomäki, Karoliina Kaskela & Ekaterina Mikhaylova



Kuva: Erica Svärd & Netta Metsätähti

Arkistointi on tärkeä osa-alue yritystoiminnan kannalta, vaikka sitä ei aina ymmärretä. Hyvin järjestetty arkistointi auttaa yritystä säilyttämään liiketoiminnan kannalta tärkeitä asiakirjoja asianmukaisella tavalla. Asiakirjahallinto kehittää ja ohjaa yrityksen toimintaa koskevien asiakirjojen vastaanottamista, tuottamista, käsittelyä ja tallentamista. Asiakirja kuuluu arkistotoimen piiriin siitä lähtien, kun se on syntynyt.

Tässä artikkelissa käsitellään arkistoinnin lähtökohtia. Artikkelissa kerrotaan yleisesti arkistoinnin tarkoituksesta, toteutuksesta ja tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi esitellään taulukoita, joissa on koottu asiakirjojen säilytysaikoja ja jotka auttavat helpottamaan arjen työtä.

Artikkelin tarkoitus on antaa yleiskäsitys arkistoinnista. Tämän artikkelin avulla lukijan tulee ymmärtää arkistoinnin merkitys, siihen vaikuttavat tekijät ja asiakirjojen säilyttämis- ja hävittämisperiaatteet. Tämän artikkelin sisältö ei ole kaikenkattava, mutta toivomme sen lisäävän mielenkiintoa aihetta kohtaan.

Arkistoinnilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan yhteydessä syntyvien tiedostojen ja tositteiden järjestämistä ja säilyttämistä. Sen tavoitteena on turvata aineiston säilyminen ja luoda mahdollisuus saada säilötty tieto tehokkaasti uudelleen käyttöön. Tämä edellyttää tiedon tallettamista oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikeassa muodossa.

Jokainen yritys tarvitsee toimivan arkistointisuunnitelman. Sen avulla varmistetaan, mitä dokumentteja pitää säilyttää ja kuinka kauan. Edellä mai-

nitun lisäksi arkistointisuunnitelmassa määritellään missä muodossa, mihin konkreettisesti talletettuna ja sijoitettuna sekä kenen toimesta asiakirjat arkistoidaan. Mikäli arkistoa ei hoideta suunnitelman mukaisesti, voi ongelmaksi muodostua, että saman asiakirjan useat kopiot päätyvät arkistoitaviksi, jolloin arkisto kasvaa turhaan isoksi.

ARKISTOINTIA SÄÄTELEVÄT LAIT JA NORMIT

Lainsäädännössä arkistot on jaettu julkisiin ja yksityisiin arkistoihin. Arkistolaki, arkistoasetus ja Valtion arkistopäätökset eivät koske yksityisiä yrityksiä. Mutta yrityksiä kuitenkin sääntelevät monet muut lait ja asetukset.

Kirjanpitolaisissa määrätään, että kirjanpitoaineisto, koneellisesti tehdyt tositteet ja kirjanpitomerkinnot pitää tarvittaessa saada selväkieliseen muotoon. Kirjanpitovelvolliset yritykset voivat säilyttää tositteet ja niiden perusteella tehdyt kirjanpitomerkinnot koneellisella tietovälineellä, lukuun ottamatta joitakin asiakirjoja, kuten tasekirja, joita tulee säilyttää paperisessa muodossa. Kirjanpitolaki säätelee myös kirjanpitoaineiston säilytysajat. Palkkahallinnon aineiston arkistoinnissa pitää huomioida lisäksi ennakkoperintälain, työaikalain ja vuosilomalain määräykset.

Henkilötietolaki säätelee henkilötietojen käsittelyä. Se on yleislaki, joten muissa laeissa olevia henkilötietojen käsittelyä koskevia erityissäännöksiä sovelletaan ensisijaisina. Lakia sovelletaan silloin, kun tarkoituksena on muodostaa henkilötietorekisteri tai sen osa. Sitä sovelletaan myös automaattiseen henkilötietojen käsittelyyn. Henkilötietolaki säätelee henkilötietojen käsittelyä ja velvoitteita, joita kaikessa henkilötietojen käsittelyssä tulee aina noudattaa. Tämän lain tarkoituksena on ehkäistä tietotekniikan ja uuden teknologian käyttöön liittyviä tietosuojariskejä sekä aikaansaada hyvä tietojenkäsittely- ja tiedonhallintatapa.

Sähköisen viestinnän tietosuojalaki on luotu turvaamaan sähköisen viestinnän luottamuksellisuuden ja yksityisyyden suojan toteutuminen. Sen tarkoitus on myös edistää sähköisen viestinnän tietoturvaa ja monipuolisten sähköisen viestinnän palvelujen tasapainoista kehittymistä.

ARKISTOINNIN MUODOT JA NIILLE ASETETUT VAATIMUKSET

Paperiarkistointi on vanhin tapa säilyttää asiakirjoja. Se on yleisin arkistokelpoinen materiaali, sillä se on aina luettavissa ilman erillisiä teknisiä apuvälineitä, mikäli arkistoitu tieto on käsitelty ja järjestetty huolellisesti. Arkistokelpoinen paperi voi oikeissa olosuhteissa säilyä kymmeniä tai jopa

satoja vuosia. Tämän takia perinteinen paperiarkistointi tulee säilymään vielä pitkään.

Sähköinen arkistointi on paperiton säilytystapa, jossa aineisto säilytetään sähköisessä muodossa. Sähköinen asiakirja eroaa paperisesta asiakirjasta siinä, että sähköisen asiakirjan käsittely vaati teknisiä apuvälineitä. Toisena erona on, että sähköisiä asiakirjoja voidaan paremmin muokata ja hävittää. Toisaalta tästä seuraa, että sähköisten asiakirjojen todistusvoimaisuus on epävarmempaa kuin paperiasiakirjojen. Sähköinen arkistointi on haavoittuvaista myös sen takia, että tietotekniikka voi pettää ja tiedot voivat hävitä hetkessä. Myös teknisten laitteiden nopean kehityksen vuoksi arkistoidessa sähköiseen muotoon tiedot on tallennettava monelle eri tallennusvälineelle.

Sähköinen arkistointi tuo yritykselle useita etuja. Arkisto on helposti luettavissa ajasta tai paikasta riippumatta palvelen useita käyttäjiä samanaikaisesti, ja tietojen hakeminen nopeutuu huomattavasti, kun asiakirjat on arkistoitu sähköisesti. Sähköisen arkistoinnin avulla on mahdollista säilyttää paljon tietoa ja asiakirjoja tarvitsematta suuria määriä säilytystilaa, mikä mahdollistaa kustannussäästöjä.

TIEDON TALLENNUSVÄLINEET JA -TAVAT

Pysyvästi tai pitkäaikaisesti säilytettävät asiakirjat tulee laatia käyttäen arkistokelpoista paperia ja kirjoitusvälineitä sekä tulostus- ja kopiointimenetelmiä. Kun valitaan oikea säilytystapa ja -väline, voidaan edistää asiakirjojen säilymistä ja suojata asiakirjat vaurioitumiselta. Peruslähtökohtana asiakirjojen säilymisen varmistamisessa on se, että itse asiakirjat on tehty arkistokelpoisella menetelmällä.

Valitessaan tavan hoitaa taloushallinnon yritys määrittelee huomaamattaankin jo tavan aineiston käsittelylle ja säilyttämiselle. Tekniikan kehittyessä monet yritykset säilyttävät aineistonsa digitaalisessa muodossa. Digitaalisia säilytysvälineitä ovat esimerkiksi CD -levy, muistitikku ja ulkoinen kiintolevy. Nykyaikaiset taloushallinto-ohjelmistot tarjoavat myös arkisto-ohjelmia pilvipalveluna, josta tallennetut tiedot ovat luettavissa internetin välityksellä ja jossa ne varmuuskopioineen ovat tallessa palveluntarjoajan hallinnoimilla servereillä.

SUOSITELLUT JA LAKISÄÄTEISET VÄHIMMÄISSÄILYTYSAJAT

Arvioitaessa asiakirjojen säilytystarvetta, on huomioitava jokaisen erillisen asiakirjan tarkoitus eli se, minkä takia ja mitä tulevaa tarvetta varten sitä on säilytettävä. Lisäksi on huomioitava säilyttämiseen vaikuttavat lakien ja ase-

tusten määräykset, dokumenttien arvo virallisina ja oikeudellisina todisteina, merkitys tilintarkastuksen ja muun vastaavan valvonnan välineenä sekä yrityksen omat tilastointitarpeet. Jotta jokaista asiakirjaa ei tarvitse luoda aina uudelleen, voidaan arkistoida toiminnan kannalta tärkeitä asiakirjoja, jotka toimivat toimintamalleina.

Asiakirjat kannattaa säilyttää ainakin niin kauan kuin niillä on merkitystä asioiden todentamisessa. Osalle asiakirjoista on jo laissa säädetty vähimmäissäilytysajat. Ajantasaiset säilytysaikaohjeet auttavat yritystä säilyttämään tarpeellisia asiakirjoja tarvittavan ajan ja hävittämään tarpeettomat ajallaan. Seuraavassa esitellään muutamien prosessien asiakirjojen säilytysajat.

Tässä artikkelissa luetellut kirjanpitoa ja tilinpäätöstä, palkanlaskentaa ja yleishallintoa koskevat asiakirjat ja niille suositellut säilytysajat ovat tarkoitettut kaikytyppisten organisaatioiden käyttöön. Asiakirjojen luettelossa mainitut säilytysajat ovat vähimmäissäilytysaikoja. Alla luetellut säilytysajat ovat suositusluonteisia ja ohjeellisia, mikäli ne eivät perustu lakeihin, asetuksiin tai viranomaisten määräyksiin.

KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS

Kirjanpidot ja tilinpäätökset ja aineisto, jonka perusteella kirjanpito ja tilinpäätökset on tehty, on säilytettävä eli arkistoitava. Kaikki kirjanpidon materiaali tasekirjaa lukuun ottamatta voidaan säilyttää myös koneellisesti, kunhan noudatetaan näistä menetelmistä annettuja määräyksiä. Kirjanpidossa arkistoitavaksi tulevia dokumentteja ovat esimerkiksi tilitositteet ja koneellisen kirjanpidon täsmäytys selvitykset. Tilinpäätökseen kuuluvia asiakirjoja ovat muun muassa päivä- ja pääkirjat sekä muut juoksevan kirjanpidon kirjat, tasekirjat ja tase-erittelyt.

TAULUKKO 1. Kirjanpidon säilytysajat.		
Aineisto	Muoto	Säilytysaika
Tositteet (myynti-, osto-, muistio- jne.)	paperi sähköinen	6 vuotta
Kassakirjat	paperi sähköinen	10 vuotta
Liikekirjanpidon pääkirjat	paperi sähköinen	10 vuotta
Päiväkirjat ja kassapäiväkirjat	paperi sähköinen	10 vuotta
Koneellisen kirjanpidon täsmäytys selvitykset	paperi sähköinen	6 vuotta
Tase- ja liitetietoerittelyt	paperi	pysyvästi
Tasekirjat	paperi	pysyvästi
Tilintarkastuskertomukset	paperi	pysyvästi
Toimintakertomukset	paperi	pysyvästi
Talousarviot	paperi	pysyvästi
Kausiveroilmoitukset	paperi sähköinen	6 vuotta
Veroilmoitukset liitteineen	paperi	6 vuotta

PALKKAHALLINTO

Palkanlaskennassa säilytettäviä tositteita ovat palkkalaskelmat ja palkkojen yhdistelmät, lomapalkkavelkalaskelmat ja matkalaskut. Myös ennakkopereintäasetuksen mukaiset palkkakortit sekä viranomaisille annettavat vuosilmoitukset ovat palkkakirjanpitoaineistoa, jonka tulee täsmätä kirjanpitoon.

TAULUKKO 2. Palkkahallinnon säilytysajat.		
Aineisto	Muoto	Säilytysaika
Eläketietoilmoitukset ja luettelot	paperi sähköinen	2 vuotta
Jäsenmaksujen tilitysluettelot	paperi sähköinen	10 vuotta
Jäsenmaksuvaltakirjat	paperi	palvelusaika + 2 v.
Irtisanoutumista koskevat asiakirjat	paperi	6 vuotta
Vaitiololupaukset ja sitoumukset	paperi	palvelusaika + 6 v.
Työtodistukset	paperi sähköinen	10 vuotta
Matkalaskut ja matkakorvauksia koskevat asiakirjat	paperi sähköinen	6 vuotta
Vuosilomia ja lomakorvauksia, lomarahaa ja sen vaihtoa koskevat asiakirjat	paperi sähköinen	6 vuotta
Palkkalaskennan muutosilmoitukset	paperi sähköinen	1 vuosi
Palkka- ja palkkiokortit (palkkalaskelmia, palkkaluettelot, muut vastaavat asiakirjat)	paperi sähköinen	10 vuotta
Palkkausmäärärahojen käyttöilmoitukset työvoimaviranomaisille	paperi	2 vuotta
Ulosottomääräykset	paperi	10 vuotta
Verokortit	paperi	verovuosi/ voimassa- oloaika
Ylityöilmoitukset	paperi sähköinen	10 vuotta
Vuosi-ilmoitukset verottajalle	paperi sähköinen	6 vuotta

YLEISHALLINTO

Yleishallinnon asiakirjoja ovat melkein kaikki yrityksen johdon asiakirjat. Yleishallinnon asiakirjoja ovat myös kaikki muut asiakirjat, jotka eivät kuulu kirjantiedon ja palkkahallinnon puolelle. Yleishallinnon tyypillisimpiä asiakirjoja ovat esim. pöytäkirjat, sopimukset, lupapaperit ja vakuutukset.

TAULUKKO 3. Yleishallinnon säilytysajat.		
Aineisto	Muoto	Säilytysaika
Perustamisasiakirjat	paperi sähköinen	pysyvästi
Johtosäännöt, yhtiöjärjestys	paperi	pysyvä
Organisaatioasiakirjat	paperi	pysyvä
Pysyväismääräykset ja yleisohjeet	paperi	pysyvä
Pöytäkirjat liitteineen	paperi	pysyvä
Yhteisöasiakirjat (perustamisasiakirjat, rekisteri-ilmoitukset kaupparekisteriin, osakas- ja jäsenluettelot)	paperi	pysyvä
Yhtiökokousvaltakirjat	paperi	3 vuotta
Ilmoitukset ja luvat	paperi sähköinen	voimassaolo- aika + 2 v.
Oikeudenkäynti- ja reklamaatioasiakirjat	paperi	pysyvä
Sopimusasiakirjat	paperi	tärkeät pysyvä, muut sopimus- aika + 10 v.
Tilintarkastuskertomukset	paperi	pysyvä
Toimintakertomukset	paperi	pysyvä
Toiminta- ja investointisuunnitelmat	paperi	pysyvä
Vakuutuskirjat	paperi	10 vuotta
Valtakirjat	paperi	10 vuotta
Liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto	paperi sähköinen	6 vuotta

AINEISTON HÄVITTÄMINEN

Aineistolle määritetyn säilytysajan kuluttua kyseinen materiaali tulee hävittää mahdollisimman pian. Asiakirjoja hävitettäessä on pidettävä huoli, että niiden sisältämä tieto on turvattu. Hävittämistä helpottaa asiakirjoihin jo luontvaiheessa merkitty hävitysajankohta.

Asiakirjat, joiden säilytysajat on merkitty arkistointisuunnitelmaan, eivät vaadi erillistä dokumentointia hävitysluetteloon. Poikkeuksen tästä muodostavat kirjanpidon tilikirjat ja -tositteet. Niiden hävittäminen tulee dokumentoida riippumatta säilytysajan pituudesta.

Erytisen tarkka on oltava käsiteltäessä salaiseksi luokiteltua aineistoa. Arkistointi ja hävittäminen tulee suorittaa niin, että asiattomat eivät saa tietoja haltuunsa. Salaiseksi luokiteltua tietoaineistoa ei saa hävittää kuka tahansa, vaan ainoastaan siihen oikeutetut henkilöt, ja hävittämisprosessia on valvottava. Ohjeistus koskee sekä paperista että sähköistä tietoaineistoa.

ARKISTOINNIN TULEVAISUUS

Tekniikan ja ohjelmistojen kehittyminen on edesauttanut kaikkien taloushallinnon toimintojen automatisointia. Yritykset ovat esimerkiksi alkaneet suosia verkkolaskuja, jolloin paperin käyttö vähentyy merkittävästi. Monilla yrityksillä on myös tavoitteena siirtää muun muassa palkkalaskelmat sähköiseen muotoon, jolloin säästyy työaika. Sähköisten asiakirjojen käsittely ja muokkaus on nopeaa, ja siksi ne kannattaa myös arkistoida sähköisesti.

Tulevaisuudessa haasteeksi sähköiselle arkistoinnille saattaa muodostua tekniikan jatkuva muuttuminen ja kehittyminen. Koska nykyään tieto on arvokkaampaa kuin koskaan, ongelmana voi myös olla riittävän tietoturvatason varmistaminen. Digitaalisen tiedonsiirron lisääntyminen saattaa tuoda mukanaan lisäkustannuksia ja riskejä, joita ei pystytä ennakoivasti ottamaan huomioon.

LÄHTEET

Kirjanpidon ABC. Viitattu 15.11.2012. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/).

Itälä, R., Latva-Koivisto, P., Roos, C-M. & Toivonen, R. 2000. Pureeko ajan hammas -arkistointi ja asiakirjojen säilytysajat. Helsinki: Liikearkistoyhdistys.

Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. 2010. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. Helsinki: Talentum.

Henkilötietolaki. 1999. Viitattu 10.4.2013. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523).

Kirjanpitolaki. 1997. Viitattu 10.4.2013. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336).

Kosonen, K. & Pekkanen, L. 2004. 5.–6. uud. p. Toimiston työt. Helsinki: Edita.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa -sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.

Lybeck, J. 2006. Arkistot yhteiskunnan toimiva muisti, asiakirjahallinnon ja arkistotoimen oppikirja. Helsinki: Arkistolaitos.

TALOUSHALLINNON AUTOMATISOINTI AUTOKORJAAMON KILPAILUETUNA

Elina Pietikäinen & Saara Rontti



Kuva: kuvituskuvia.blogspot.fi

Taloushallinnon rooli on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut perinteisten rekisteröintitehtävien hoitamisesta enemmän analysoivaan suuntaan. Nykypäivän taloushallinto palvelee liikkeenjohdon tarkoituksiperiä, ja sen pääasiallinen tarkoitus on tuottaa liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavia laskelmia. Muutoksen on mahdollistanut tietotekninen kehitys ja taloushallinnon henkilöstön kouluttuneisuus muutoksen vaatimaan suuntaan.

Tässä artikkelissa pohditaan taloushallinnon automatisoinnin merkitystä autokorjaamon kilpailuetuna. Lähtökohtana on oletus siitä, että autokorjaamon varsinaisen kirjanpidon ja muut laajemmat taloushallinnon tehtävät hoitaa tilitoimisto. Aluksi käsitellään taloushallinnon toimintojen automatisoinnin merkitystä yleisellä tasolla esimerkkien avulla. Lisäksi artikkelissa sivutaan automatisoinnin vaatimuksia tietojärjestelmien kannalta ja kerrotaan mahdollisuuksista hoitaa tietotekniset ratkaisut pilvipalveluna.

Artikkelin kirjoituksessa opiskelijoiden apuna on ollut ohjelmistotalo Probis Solutions Oy, jonka asiantuntemusta on hyödynnetty erityisesti järjestelmä-

asiantuntijuutta vaativien seikkojen osalta. Artikkelin kirjoittaneet opiskelijat ovat omalta osaltaan pyrkineet tuomaan esille taloushallinnon näkökulmia ja vaatimuksia tietojärjestelmien toimintaan liittyen.

TALOUSHALLINNON TOIMINTOJEN AUTOMATISOINTI

Taloushallinnon toimintojen automatisoinnilla tarkoitetaan taloushallinnon ruutiinitehtävien automatisointia mahdollisimman pitkälle tietotekniikkaa hyväksi käyttäen. Paperittomaan muotoon siirtymisen lisäksi tällä pyritään toteuttamaan taloushallinto tietojärjestelmätasolla siten, että vältetään päällekkäisiltä työvaiheilta. Automatisoinnilla pyritään siihen, että jokainen tieto syötetään järjestelmään vain kerran. Tiedot kootaan tietovarastoon, josta ne ovat eri ohjelmien ja raporttivaatimusten hyödynnettävissä. Automatisointiin pyrittäessä on kuitenkin muistettava, että osa taloushallinnon tehtävistä on edelleen pystyttävä hoitamaan perinteisellä tavalla manuaalisesti.

HYÖDYT

Taloushallinnon automatisointi tuo merkittäviä etuja sekä autokorjaamolle että kirjanpidon hoitavalle tilitoimistolle. Mahdollisimman pitkälle toteutetun automatisoinnin etuina autokorjaamolle ovat kustannustehokkuus ja kannattavuuden parantuminen, sillä varsinaisen ydinliiketoiminnan hoitamiseen jää enemmän aikaa. Taloushallinnon automatisointi mahdollistaa reaaliaikaisen kustannus seurannan ja tukee myös niiltä osin ydinliiketoiminnan kehittämistä.

Tämän lisäksi taloushallinnon automatisoinnin hyötyjä ovat virheettömyys, systemaattisuus ja oikea-aikaisuus. Lisäksi autokorjaamon kustannukset vähenevät, jos henkilöstö kykenee hoitamaan osan taloushallinnon tehtävistä itsenäisesti ilman tilitoimiston apua. Pilvipalveluiden hyödyntäminen tukee myös yrityksen kustannusrakenteen muuttamista kiinteistä kustannuksista muuttuvien kustannusten suuntaan. Sähköisen taloushallinnon toimintoja ovat muun muassa laskutuksen hoitaminen verkkopalveluja tarjoavan operaattorin välityksellä. Hyvin toteutettuun tietojärjestelmään autokorjaamohenkilöstö voi lisäksi syöttää asennustyöhön käyttämänsä ajan sekä käyttämänsä varaosat. Tämä toimii laskutusperusteena asiakkaalta laskutettavasta korjaamotyöstä.

Tilitoimiston näkökulmasta automatisoinnin hyötynä on asiakasyrityksenä toimivan autokorjaamon toiminnanohjaukseen vapautuva aika. Tilitoimisto voi keskittää oman osaamisalueensa voimavarat tehokkaammin taloushallinnon

järjestelmistä saatavien raporttien tuottamiseen ja niiden perusteella tapahtuvaan toiminnan ohjaamiseen. Raportoinnin perimmäisenä tarkoituksena onkin suodattaa kaikista tiedoista olennainen ja käyttää näitä tietoja johdon apuna liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa.

ONGELMAT JA HAASTEET RATKAISUINEEN

Taloushallinnon automatisointi asettaa monenlaisia haasteita ja vaatimuksia sekä tilitoimistolle että autokorjaamolle. Näitä ovat muun muassa viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, osaamisen kehittäminen sekä autokorjaamohenkilöstön kiinnostuksen herättäminen toiminnan kehittämiseen taloushallinnon tarjoamien keinojen avulla.

Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osalta suurin haaste on yhteneväisten kommunikointikeinojen löytäminen tilitoimisto- ja autokorjaamohenkilöstön välille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnanohjaukseen liittyvissä raporteissa tulisi käyttää mahdollisimman vähän autokorjaamolle vierasta taloushallinnon ammattisanastoa. Vastaavasti autokorjaamohenkilöstön tulisi kehittää käyttämäänsä ammattisanastoa siten, että tilitoimistolle tulisi realistinen kuva korjaamon toimintaprosessista. Toiminnan kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä tulisi siis pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman käytännönläheisellä tasolla.

Osaamisen kehittäminen sisältää autokorjaamohenkilöstön valmiuksien ja taitojen kehittämistä nykypäivän sähköisen taloushallinnon vaatimalle tasolle. Vähimmäisvaatimukseen sisältyvät muun muassa riittävät verkkolaskutuksen käyttötaidot. Ohjelmistojen ja yksittäisten toimintojen osalta on erityisesti huomioitava käyttöliittymän käyttäjäystävällisyys, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista käytön helppoutta. Käyttöliittymän tulisi olla visuaalisesti selkeä ja yksinkertaistettujen ohjetoimintojen tulisi olla helposti saatavilla.

Merkittävänä haasteena on lisäksi autokorjaamohenkilöstön kiinnostuksen herättäminen tilitoimiston laatimia raportteja kohtaan. Tällä pyritään siihen, että autokorjaamohenkilöstö ymmärtää raportoinnin tarjoamat hyödyt yrityksen kannattavuuden parantamiseksi ja osaa ryhtyä käytännön toimenpiteisiin niiden saavuttamiseksi. Lisäksi on huolehdittava, että koko autokorjaamohenkilöstö on tietoinen perimmäisistä syistä, joiden vuoksi järjestelmään on tallennettava yksittäisiä tietoja. Esimerkiksi asennustyöhön käytetty aika tai muu henkilöstön ajankäytön seuranta on yksi tärkeimmistä laskutusperusteista autokorjaamoalalla.

SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO AUTOKORJAAMOALALLA

Sähköisen taloushallinnon ydin on verkkolasku ja sen myötä automatisoitu kirjanpito, joka vähentää rutiinityön määrää yrityksessä. Taloushallinnon informaatio tuotetaan kuitenkin usein muualla kuin taloushallinnossa, jolloin tiedon siirtoon tarvitaan erilaisia automatisoituja järjestelmiä. Yritykset tekevät merkittäviä investointeja erilaisiin joustaviin ja käyttäjäystävällisiin taloushallinnon järjestelmiin, jotka erilaisine raportteineen auttavat yrityksen johtoa päätöksenteossa, talouden ohjauksessa ja yrityksen tulevaisuuden strategian suunnittelussa.

Yritys voi siirtyä sähköiseen taloushallintoon hankkimalla sovellusvuokraus- eli ASP-palvelun (Application Service Providing) esimerkiksi tilitoimistolta. ASP-palvelussa yrityksen ei tarvitse huolehtia laitehankinnoista, palvelimen tai ohjelmiston ylläpidosta, varmuuskopioinnista eikä päivityksistä. Toinen mahdollisuus sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen on yrityksen omalla palvelimella sijaitsevan sovelluksen kautta.

TEKNISET RATKAISUT

Laajempi tietojärjestelmäkokonaisuus Enterprise Resource Planning eli ERP-järjestelmä on yritysten käyttöön suunnattu kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä, joka pitää sisällään kaikki yrityksen keskeiset toiminnot. Automaattisella tietojärjestelmällä voidaan hallita, strategisesti ohjata ja seurata yrityksen eri toimintoja. ERP-järjestelmään on integroitu erillisinä moduuleina muun muassa palkanlaskenta, kirjanpito, reskontra, varastohallinta sekä työajanseuranta. ERP-järjestelmään voidaan haluttaessa integroida myös asiakashallinta- eli CRM-järjestelmä.

Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen päivittäisten rutiinitehtävien hoitaminen mahdollisimman sujuvalla tavalla. Järjestelmän avulla on mahdollista seurata reaaliajassa eri toimintoja, jolloin on helpompi nopeasti reagoida liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja saavuttaa sitä kautta merkittävää etua kilpailijoihin nähden. Sujuvasti toimiva toiminnanohjausjärjestelmä antaa korjaamolle monipuolisen työkalun, josta saatavien tietojen pohjalta voidaan suunnitella toimivampia strategioita esim. markkinoinnin tueksi. Autokorjaamon kilpailuetua ajatellen tärkeimpiä moduuleja ja niiden sisältämiä toimintoja pohditaan artikkelin loppuosassa.

REKISTERIT

Autokorjaamon toiminnan kannalta keskeisimpiä, tarpeellisia rekistereitä ovat tuote-, asiakas- ja tavarantoimittajarekisterit. Rekistereistä palvelun tuottaja ja tilaaja saavat helposti ja vaivattomasti selville asennustyössä tarvittavien varaosien tuote-, hinta- ja saatavuustiedot. Asiakastietorekisteriin on koottu tietoja asiakkaiden yhteystiedoista sekä aikaisemmista ostopahtumista. Tavarantoimittajarekisteriin on puolestaan koottu tiedot varaosatoimittajien yhteystiedoista ja merkkikohtaisista toimitusvalmiuksista. Ajoneuvotietojen haun kannalta tärkeää on myös mahdollinen pääsy Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín ajoneuvorekisterin tietokantoihin.

MYyntITOIMINNOT

Jo valmistusvaiheessa tehtaalla tuote-erän viivakoodi luetaan järjestelmään ja tuotteen tilaaja saa tuotteen tiedot järjestelmästä, josta tieto siirtyy välittömästi myös tilaajaryityksen kirjanpitoon. Tieto tuotteen saatavuudesta ja hinnasta saadaan selville helposti ja tuote toimitettua asiakkaalle tai korjaamon työntekijän käyttöön vaivattomasti.

Useammilla korjaamoilla on varsin vähän varastossaan varaosia, ja niitä tilataan asiakastöiden vaatimusten mukaisesti. Joillakin merkkikohtaisilla autokorjaamoilla perusvaraosia on enemmän varastossa ja asiakkaat voivat merkkikorjaamoissa varata autonsa huoltoajan käyttäen internetpohjaista ajanvarausjärjestelmää. Sähköisen järjestelmän tarkoituksena on myyntityön nopeuttaminen sekä ajanvarauksen vaivattomuus.

MYyntI- JA OSTORESKONTRA

Myyntireskontrassa seurataan lähettyjä laskuja ja suorituksia lasku- ja suoritustuetteloiden avulla sekä lähetetään maksumuistutuksia korkolaskuineen. Kuukauden lopussa sujuvasti toimiva järjestelmä täsmäyttää automaattisesti avoimet laskut kirjanpidon myyntisaamisiin.

Varaston seurannan kannalta on tärkeää, että tilattavien tuotteiden hinta- ja saatavuustiedot ovat helposti tarkistettavissa. Sähköisen järjestelmän käyttö nopeuttaa myös varaosien tilausten ja laskujen käsittelyä sekä hyväksyntäruutiineja. Ostolaskut otetaan vastaan verkkolaskuina, jolloin ostolaskujen hyväksyjällä on mahdollisuus nähdä lasku omalta näytöltään. Kun laskut lähetetään ainoastaan yhteen osoitteeseen ja kierrätetään sähköisesti hyväksyjillä, pysyy kokonaisuus paremmin hallinnassa. Ostoreskontranhoidajalla jää enemmän

aikaa laskujen oikeellisuuden tarkistamiseen, kun manuaalisia työvaiheita jää pois. Laskut ja muut dokumentit tallennetaan sähköiseen arkistoon, josta ne ovat helposti tarkistettavissa.

TYÖN VASTAANOTTAMINEN JA SEURANTA

Työn vastaanottaminen ja tarkan kustannusarvion antaminen asiakkaalle tapahtuu helposti sähköisen järjestelmän avulla. Tämä tehostaa korjaamotyön ajankäyttöä. Työhön tarvittavat oikeat varaosat ja muut tarvikkeet saadaan nopeasti etsittyä, ja varsinaiseen korjaamiseen jää enemmän aikaa. Työaikoja seurataan järjestelmän avulla, ja työn laskuttaminen on nopeaa rutiinia, kun työajat on merkitty heti työn aikana muistiin. Töiden seuranta ja raportointi on vaivatonta järjestelmän avulla. Tavoitteena on parantaa kannattavuutta ja saavuttaa kilpailuetua muihin autokorjaamoihin nähden.

VARASTONHALLINTA

Toimivien laskutusominaisuuksien myötä kerran järjestelmään syötetyt varaosatieidot ovat helposti löydettävissä ja laskutettavissa. Tämä vähentää myös hävikin riskiä, sillä tällä keinoin varastosta asennustyöhön käytetyt osat tulevat varmemmin laskutetuksi. Tämä edellyttää luonnollisesti myös huolellisuutta asentajalta sekä varastoon tulleiden että sieltä käytettyjen varaosien kirjauksissa järjestelmään.

Myös vähäiset, varastosta käytetyt tarvikkeet, kuten ruuvit ja käyttöaineet, tulisi kirjata järjestelmään. Laskutettujen pientarvikelisien osuus on tällä tavalla todenmukaisempi ja kohdistuu oikealle asiakkaalle. Toimiva järjestelmä antaa automaattisen tilausehdotuksen varastosaldon pohjalta, kun tietty tuote on loppumassa. Varastohallinnassa työskentelevä henkilö voi määrittellä järjestelmään halutun tilausrajan, jonka pohjalta järjestelmä antaa tilausrajahälytyksen automaattisesti.

RAPORTOINTI

Raportointi mahdollistaa muun muassa myynnin tarkastelun asiakasryhmittäin, asiakkaittain ja tuoteryhmittäin. Raportoinnin tarkoituksena on tuottaa johdon päätöksentekoa tukevia analyyseja kannattavien markkinointisuunnitelmien tekemiseen keskittyen tuottavimpiin asiakasryhmiin ja tuotteisiin. Myös markkinointikampanjoiden tehokkuutta voidaan seurata raportoinnin avulla.

Yrityksen talouden arvioinnissa tärkein osa-alue on budjetointi. Etukäteen laadittavia budjetteja vertaillaan toteutuneisiin lukuihin, ja budjettipoikkeamien syitä analysoidaan. Tämän seurannan kautta on mahdollista tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia yrityksen talouden ja oikean kustannusrakenteen selvittämiseksi.

Budjetoinnin perustana toimii jälkikäteen tuotettava liikekirjanpito tilinpäätöksineen. Tilikauden aikaisen kirjanpidon raporttien lisäksi taloushallinnon järjestelmästä on saatavissa tilinpäätöstietoihin pohjautuvia raportteja yrityksen varallisuusarvion ja tuloksen analysointia varten. Seuraamalla peräkkäisten vuosien tietoja on mahdollista tuottaa kattavia tilinpäätösanalyyskejä, joiden sisältämää informaatiota voidaan havainnollistaa graafisesti.

Raporteissa keskeistä on sisältö, luettavuus ja ajantasaisuus. Raportin sisällön täytyy vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta, ja käytetyn kielen tulee olla helposti ymmärrettävää. Tietotekniikan kehittymisen myötä raportointi tapahtuu yhä useammin sähköisesti. Tällöin erilaisista toiminnanohjausjärjestelmistä saatava informaatio hyödyttää erityisesti yrityksen johtavia henkilöitä eli päätöksentekijöitä, jotta he voivat suunnitella ja ohjata yrityksen toimintaa järkevästi.

Johto ja työntekijät tarvitsevat kuitenkin erilaisia raportteja toiminnan tehostamista varten. Myynneistä, ostoista ja varastonhallinnasta saatavista raporteista on helppo seurata yrityksen kassa- ja materiaalivirtoja. Kassavirtasuunnittelu on erityisen tärkeää silloin, kun yrityksellä on ongelmia liiketoiminnan rahoituksen riittävydessä. Myyntiraportit laaditaan usein kuukausittain, ja erilaisia, tilannekohtaisia raportteja tarvitaan jonkin myyntiin liittyvän ongelman ratkaisemiseksi.

PILVIPALVELUT OSANA YRITYKSEN TIETOHALLINTOA

Informaatioteknologia monipuolistuu ja samalla monimutkaistuu jatkuvasti. Yhä harvemmillä pk-yrityksellä on resursseja hallita tätä kokonaisuutta omin voimin, eikä se ole taloudellisesti järkevää. Tähän tarpeeseen on kehitetty ratkaisuksi pilvipalvelut. Pilvipalveluissa sovellukset, palvelut, tallennuskapasiteetti ja tietoliikenneyhteydet tarjotaan verkon välityksellä asiakkaan käyttöön. Asiakkaan ei tarvitse huolehtia niiden toiminnasta tai ylläpidosta eikä edes tietää, missä resurssit sijaitsevat.

Pilvipalveluina toteutettu toiminnanohjausratkaisu muuttaa yrityksen kustannusrakennetta kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin painotuvaksi. Samalla voidaan luopua suurimmasta osasta kalliisiin laitteisiin ja sovelluksiin kohdistuvista investoinneista. Näin kokonaiskustannuksia pystytään alentamaan huomattavasti.

Tietotekniikan palvelullistaminen tarjoaa säästöjen lisäksi mahdollisuuden muuttaa yrityksen kustannusrakenne joustavammaksi. Myös liiketoimintaprosessien suunnittelu tuottavampaan ja tehokkaampaan suuntaan helpottuu yrityksen hyödyntäessä palveluntarjoajan antamia mahdollisuuksia oikein. Jaettujen resurssien myötä saavutetaan merkittävä käyttöasteen paraneminen, ja etäkäyttömahdollisuudet miltä tahansa työasemalta tai vaikkapa mobiililaitteesta mahdollistavat työskentelyn missä tahansa internet-yhteyden ulottuvilla. Pilvipalvelut tarjoavatkin mahdollisuuden saavuttaa todellista kilpailuetua. Tulevaisuutta ajatellen yritykset, jotka eivät näitä palveluja käytä, voivat jopa menettää kilpailukykyä.

Pilvipalvelut tarjoavat valtavat tietotekniikkaresurssit, jotka voidaan ottaa käyttöön tai poistaa käytöstä asiakkaan tarpeen mukaan nopeasti ja helposti. Asiakkaalla on pääsy verkon välityksellä sovelluksiin, sovellusaloitimiin ja tallennustilaan sekä tarvittaessa laskentakapasiteettiin. Kaikki palvelut ovat käytettävissä juuri silloin, kun niitä tarvitaan, ja toisaalta ne eivät aiheuta kuluja silloin, kun niitä ei tarvita. Asiakas voi määrittää itse, mitä resursseja tarvitsee, sekä missä ja milloin niitä käyttää. Palveluntarjoajan kapasiteettia käyttää suuri joukko asiakkaita, ja juuri tämä resurssien yhteiskäyttö mahdollistaa palvelun edulliset hinnat.

Pilvipalvelujen ehdottomasti parhaita piirteitä on myös niiden nopea joustavuus. Uusia sovelluksia voidaan kehittää ja käyttöönottaa nopeasti, ja asiakkaan lisääntyneeseen kapasiteetin tarpeeseen voidaan vastata lähes välittömästi. Asiakkaalla on mahdollisuus käyttää myös omia räätälöityjä sovelluksia pienin kustannuksin. Myös asiakkaan resurssien käyttöä mitataan tarkasti, ja kustannukset muodostuvat asiakkaan käyttämän todellisen kapasiteetin perusteella.

Pilvipalveluiden avulla yrityksen toiminta tehostuu, hallittavuus paranee ja erilaiset prosessit nopeutuvat. Tämä lisää sekä henkilöstön että yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä ja parantaa samalla liiketoiminnan kannattavuutta. Pilvipalveluilla voidaan korvata suurin osa työpöytäkäyttöön asennettavista, mahdollisesti hyvinkin kalliista sovelluksista. Kaikki tiedosto- ja sähköpostipalvelimet voivat sijaita palveluntarjoajalla, mikä osaltaan vähentää investointi- ja ylläpitokustannuksia.

Vaikka onkin tärkeää ottaa pilvipalvelut nopeasti käyttöön, on syytä vertailla eri palveluntarjoajien ratkaisuja, sillä kyseisten palveluiden kehitys on edelleen huikene nopeaa. Omiin tarpeisiin on pyrittävä löytämään mahdollisimman sopiva ja kustannustehokkain ratkaisu.

Eräänä tärkeimmistä valintakriteereistä on, pystyykö palvelusta irrottamaan ilman vaivaa ja kohtuuttomia kustannuksia, jos palvelu ei vastaakaan

asiakkaan tarpeita. Merkittäviä valintaan vaikuttavia seikkoja hinnan lisäksi ovat käytettävyyden, tekninen yhteensopivuus, luotettavuus ja tietoturvallisuus. Lisäksi palveluiden käyttöönotto vaatii myös asiakkaalta asenteellista muutosta; enää ei ole riittävää harvakseltaan tapahtuva kouluttautuminen. Teknisen kehityksen seuraamiseksi on tärkeää opiskella alati muuttuvia asioita säännöllisesti.

Hyvä pilvipalvelu parantaa käyttöastetta, auttaa yritystä automatisoimaan laskutus- ja raportointirutiinejaan sekä parantaa tiedonkulkua johdon ja henkilöstön välillä. Se sisältää myös tarvittavat työkalut esimerkiksi laskutuksen, asiakkaiden, varaston ja työaikaseurannan hallintaan. Hinnoittelu pohjautuu asiakkaan todelliseen palvelun käyttöön, jolloin käyttökustannukset on helppo budjetoida. Palveluntarjoaja vastaa kaikesta ylläpidosta, ohjelmistopäivityksistä ja varmuuskopioinnista sekä tarjoaa tarvittaessa asiakastuen. Tuotteen on oltava myös yhteensopiva muiden ohjelmistojen kanssa. Palvelun soveltuvuuden ilmaisen testaamisen mahdollisuus vähentää luonnollisesti myös huonon valinnan riskiä.

LÄHTEET

AutoFutur Pro -ohjelmisto 2005. Viitattu 20.11.2012. http://www.futursoft.fi/tiedostot/afp_2005_esite.pdf.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Salo, I. 2012. Hyötyä pilvipalveluista. Jyväskylä: Docendo.

5. JULKISHALLINNON TALOUS – TALOUSARVIO JA -SUUNNITELMA

Tiina-Maria Kivinen & Saara Vanhatalo

Kuntien taloudelliset vaikeudet ja kuntaliitokset ovat olleet paljon esillä viime aikoina. Haastavassa taloustilanteessa on vaikea kattaa menoja tuloilla ja artikkelissa halusimme avata mistä kuntien talous muodostuu. Talousarvio on yksi keskeisimmistä kunnan taloutta koordinoivista päätösmuodoista. Talousarvio on sitova ja sitä tulee noudattaa. Mikäli siihen tarvitsee tehdä muutoksia, tulee valtuuston päättää niistä.

Artikkelissamme olemme pyrkineet kuvaamaan talousarvioin rakennetta ja sisältöä tiivistetysti, mutta kuitenkin kattavasti. Eri osa-alueisiin kuuluvat käyttötalous-, tulos-laskelma-, investointi- ja rahoitusosat. Lisäksi kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta koimme, että on tärkeä kuvata lyhyesti myös toimielimet, jotka päättävät kunnan taloudesta. Työssämme olemme käyttäneet hyödyksi Kuntaliiton julkaisemaa kuntien talousarvion ja -suunnitelman laadintaopasta.

KUNNAN TEHTÄVÄT JA HALLINTO

Kuntien tehtävänä on järjestää kuntalaisille peruspalvelut, joista on säädetty laeilla. Peruspalveluista tärkeimpiä ovat sosiaali- ja terveydenhuolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. Peruspalveluiden rahoitus järjestetään pääsääntöisesti perimällä kunnallisveroa, valtion osuuksilla sekä palveluista perittävillä maksuilla.

Kunnilla on Suomessa itsehallinto. Kuntien oikeus päättää omista asioistaan ja hallita itseään perustuu lainsäädäntöön. Lisäksi kunnilla on verotusoikeus.

Kaupunginvaltuusto on kaupungin ylin päättävä toimielin, joka päättää kaupungin talouden ja rahoituksen perusteista, veroprosenteista, maksujen yleisistä perusteista, lainanotosta ja takauksista. Lisäksi sen tehtävä on asettaa hallintokunnille laadulliset ja toiminnalliset tavoitteet. Valtuusto päättää myös kaupungin hallinnon rakenteista ja valitsee luottamushenkilöt ja tärkeimmät viranhaltijat. Kaupungin asioiden hoitoa valtuusto seuraa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä tarkastuslautakunnan arviointikertomuksen avulla.

Kaupunginhallituksen tehtävä on johtaa kaupungin hallintoa, valmistella kaupungin-valtuustossa käsiteltäviä asioita, huolehtia valtuuston päätösten täytäntöönpanosta sekä valvoa kaupungin etua ja edustaa kaupunkia. Sen

vastuulla on myös ilman erillistä määräystä tehdä kaupungin puolesta sopimuksia ja muita oikeustoimia. Lisäksi sen tulee huolehtia kaupungin yleisestä kehittämisestä, johtaa ja valvoa kaupungin toimialojen ja viranhaltijoiden toimintaa sekä kaupungin taloushallintoa.

Kaupunginhallituksen on määrä antaa vuosittain viimeistään toukokuussa tilinpäätös- ja toimintakertomus kaupunginvaltuuston käsiteltäväksi. Lisäksi kaupunginhallituksen on tehtävä vuosittain kaupungin talousarvioehdotus seuraavaksi vuodeksi. Kaupunginhallituksella on myös oikeus määrätä edustajansa kaupungin muiden toimielimiin. Edustajilla on läsnäolo- ja puheoikeus toimielimien kokouksissa. Kaupunginhallituksen esityslistat ja pöytäkirjat julkaistaan kaupungin internet-sivuilla salassa pidettäviä asioita lukuun ottamatta.

TALOUSSUUNNITTELUA KOSKEVAT SÄÄNNÖKSET

TALOUSARVIO JA -SUUNNITELMA

Talousarvion ja -suunnitelman valmistetusta, rakenteesta ja sisällöstä sekä sen hyväksymisestä, muuttamisesta ja sitovuudesta on säädetty kuntalaissa. Valtuusto on vastuussa kunnan toiminnasta ja taloudesta. Sen tehtävänä on päättää kunnan toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä talouden, rahoituksen ja sijoitustoiminnan perusteista. Valtuuston tehtävänä on hyväksyä talousarvio. Talousarvion valmistelu on puolestaan kuntahallituksen sekä eri toimielinten vastuulla.

Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Se on laadittava niin, että kunnalla on edellytykset hoitaa sille kuuluvat tehtävät. Lisäksi talousarviossa tulee ottaa huomioon toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä osoittaa, miten rahoitustarve tulorahoituksen lisäksi muutoin katetaan.

Taloussuunnitelman tulee olla tasapainoinen tai ylijäämäinen enintään neljän vuoden pituisena suunnittelukautena, mikäli laatimisvuoden talousarvion taseeseen ei arvioida kertyvän ylijäämää. Mikäli taseessa on alijäämää ja sitä ei saada katettua, on päätettävä toimenpiteistä, joilla alijäämä saadaan pois.

Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa tulee noudattaa talousarviota. Talousarvio sitoo toimielimiä ja henkilöstöä ja se on samalla näiden ohjauksen ja valvonnan väline. Mikäli talousarvioon tarvitsee tehdä muutoksia, valtuuston tulee päättää niistä.

TALOUSARVION YHTEYS KIRJANPITOON

Talousarvion ja kirjanpidon yhteys kuntataloudessa on kiinteä, ja niillä on keskenään molemminpuolista vaikutusta. Kirjanpito tulee järjestää siten, että sen avulla voidaan seurata talousarvion toteutumista tilinpäätöksessä laadittavassa talousarviovertailussa. Toisaalta talousarviossa tulee noudattaa kirjanpidon suoriteperustetta määrärahan ja tuloarvion ottamisessa talousarvioon. Talousarviota ohjaa siis kirjanpito-käytäntö.

Taloudellisissa laskelmissa tulee kuntalain taloussäännöksen mukaan olla yhdenmukainen rakenne suunnittelussa ja seurannassa. Talousarviossa ja tilinpäätöksessä on pääosin yhteneväiset rakenteet ja tietosisällöt tulos- ja rahoituslaskelmassa. Eroja niissä on varsinaisesti vai sisäisten erien sekä kunnan liikelaitosten ja muiden taseyksiköiden käsittelyssä.

TALOUSARVION JA -SUUNNITELMAN RAKENNE JA SISÄLTÖ

Talousarvio ja -suunnitelma koostuvat eri osista, joita ovat käyttötalous-, tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosa. Käyttötalousoosassa tulevat esille asetetut palvelutavoitteet ja niiden järjestämiseen tarvittavat menot ja tulot. Tuloslaskelmasosassa tulee esille tulorahoituksen riittävyys käyttömenoihin ja poistoihin. Investointiosassa näkyy pitkävaikutteisten tuotantovälineiden budjetointi, ja rahoitusosa kuvaa rahan lähteet ja käytön. Talousarviossa esitetään myös suunnitelmien yleiset perusteet ja kehitysnäkymät. Kansantalouden, kuntatalouden sekä alueellisen ja oman kunnan kehityksen näkökulmat ovat yleisen tarkastelun kohteita.

Talousarvion keskeisiä perusteita ovat valtuuston hyväksymä kuntastrategia ja palvelusuunnitelmat. Strategiassa esitetään yleisesti kunnan visio, arvot, eettiset periaatteet ja strategiset tavoitteet. Sen tiivistetty tarkastelu yleensä esitetään talousarvion ja -suunnitelman alussa omana kokonaisuutenaan. Palvelusuunnitelmilla pyritään kartoittamaan palvelujen taso ja saatavuus. Sen perustana ovat kuntalaisten erilaiset tarpeet ja saatavuudet sekä markkinoiden kehitysnäkymät. Strategisia tavoitteita seurataan tunnusluvuin ja niihin perustuvien tavoitearvojen suunnittelukauden aikana.

KÄYTTÖTALOUSOSA

Käyttötalouden budjetointi määräytyy sen mukaan, rahoitetaanko määrärahoihin vai tuloilla. Kunnan palvelutehtävät voivat olla joko budjettirahoitteisia tai kohderahoitteisia. Ensisijaisia varojen lähteitä budjettirahoituksessa ovat kunnan verotulot ja valtionosuudet sekä rahoitus, joka on kohdennettu säännöksiin tai

sopimuksin määrätyn tehtävän rahoittamiseen. Budjettirahoitus muodostuu valtuuston myöntämistä määrärahoista.

Kohderahoituksella tarkoitetaan sitä, että tehtävän rahoittaminen tapahtuu pääosin tulo-rahoituksella. Tulorahoitusta ovat muun muassa liiketoiminnan tulot. Tehtäväalueen palvelusuunnitelma suositetaan esitettäväksi käyttötalousosassa. Valtuusto voi hyväksyä ja tarkistaa palvelusuunnitelmat erillisinä asiakirjana määrävuosin tai talousarvion ja -suunnitelman yhteydessä.

BUDJETTIRAOITTEISEN TEHTÄVÄN TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT

Budjettirahoitteinen tehtävä voi vastata yksinomaan palvelujen tilaamisesta joko kunnan omilta tai ulkopuolisilta tuottajatehtäviltä. Se voi olla myös tehtävä, joka vastaa sekä palvelujen järjestämisestä ja tilaamisesta että niiden tuottamisesta joko osittain tai kokonaan.

Lähtökohtaisesti talousarvion tavoitteet ovat valtuuston hyväksymät. Siitä on määrätty kuntalaissa. Talousarvioissa esitetään perustelutietoina tavoitteita, joiden ei katsota olevan valtuustoon nähden sitovia. Mikäli talousarvioissa sovelletaan säännösten vaatimaa laajempaa tavoitteiden esittämistä, on huolehdittava siitä, että tehtävän käyttötalousosasta käy selkeästi ilmi, mitkä ovat valtuuston tehtävälle hyväksymät tavoitteet ja mitkä ovat muita lautakunnan hyväksymiä tavoitteita. Valtuuston tehtävälle asettamissa tavoitteissa on näkökulmana palvelun vaikutus asiakkaaseen.

Lautakunnat valmistelevat toimialoittain vaikuttavuustavoitteet valtuustolle hyväksyttäväksi. Sitovina tavoitteina valtuusto voi hyväksyä myös tuotantotavoitteita tärkeissä toiminnan kehittämistä, tuloksellisuuden parantamista tai henkilöstöpolitiikkaa koskevissa asioissa. Tavoitteet sidotaan resursseihin, ja valtuusto hyväksyy ensin menokehykset budjettirahoitteisille ja tulokehykset kohderahoitteisille tehtäville. Tämän jälkeen lauta- ja johtokunnat budjetoivat mainitut kehykset osamäärärahoina ja osatuloarviona.

Kolmantena tasona on toimialajohto, joka sitoo tavoitteet määrärahoihin ja tuloarvoihin tuotantosopimuksin. Tuotantosopimukset se tekee oman tuotannon ja ulkoisten tuottajien kanssa. Vaikuttavuus- ja tuotantotavoitteet tulee määritellä niin, että niiden toteutumista voidaan mitata ja arvioida.

Käyttötalouden perusteluissa selvitetään tarkemmin palvelutarpeisiin, tavoitteiden asettamiseen sekä niiden saavuttamiseen liittyviä haasteita ja epävarmuustekijöitä. Lisäksi niissä tehdään selkoa toiminnan painopisteistä ja kehittämistarpeista sekä arvioidaan voimavarojen riittävyyttä.

Toimielinten tehtävänä on huolehtia siitä, että valtuuston budjettirahoitteiselle tehtävälle asetetut tavoitteet toteutuvat määrärahan ja tuloarvion suhteen.

Valtuusto osoittaa määrärahan vain sellaisen tehtävän suorittamisesta aiheutuvien menojen kattamiseen, johon toimielin voi vaikuttaa. Menot kohdistetaan talousarviovuodelle suoriteperusteen mukaisesti.

Määrärahan ja tuloarvion lisäksi käyttötalousosassa esitetään määrärahaan sisällyttömät kustannuslaskennalliset erät. Kustannuslaskennallisia eriä on muun muassa osuus hallinnon yleiskustannuksista sekä pysyvien vastaavien hyödykkeiden suunnitelman mukaiset poistot ja korvaus tehtävän tuotantovälineisiin sitoutuneesta pääomasta. Kaikki menot, joiden perusteella budjettirahoitteen tehtävän kokonaiskustannukset ovat laskettavissa, esitetään myös käyttötalousosassa. Oman tuotannon arvo sekä tehtävän tuloksellisuutta ja kustannusvaikuttavuutta kuvaavat tunnusluvut saadaan laskettua niiden perusteella.

KOHDERAHOITTEISEN TEHTÄVÄN KÄYTTÖTALOUSOSA, PALVELUSUUNNITELMA JA TEHTÄVÄKOHTAISET TAVOITTEET SEKÄ TULOSBUDJETTI

Kohderahoitusta sovelletaan palveluja tuottavissa tehtävissä, kuten liikelaitoksissa, muissa taseyksiköissä sekä nettoperiaatteella toimivissa tehtävissä.

"Kohderahoitteen tehtävän käyttötalousosassa esitetään tehtävän palvelusuunnitelman kuvaus, tehtävän tavoitteet ja niiden toteutumista mittaavat tunnusluvut, tehtävän tulosbudjetti ja tehtävän kokonaiskustannukset."
(Kuntaliitto 2011, 25–26.)

Käyttötalousosassa esitetään tehtävän osuus kyseessä olevan tehtäväalueen palvelu-suunnitelmasta, joka jaksotetaan konkreettisiksi vuosittaisiksi tavoitteiksi. Kuten budjettirahoitteen tehtävänkin käyttötalousosassa, myös kohderahoitteen osalta käyttötalousosan tavoiteasettelu on yleisesti muotoutunut valtuuston asettamia tavoitteita laajemmaksi, mikä tarkoittaa, että talousarvioissa esitetään perustelutietona myös muita kuin valtuustoon nähden sitovia tavoitteita.

Kohderahoitteen tehtävien tavoitteissa kyse on lähtökohtaisesti tuotantotavoitteista, sillä tehtävät ovat pääsääntöisesti tuottajia. Pääsääntöisesti tuotantotavoitteista päättää tehtävästä vastaava toimielin.

Kohderahoitteen tehtävän tulosbudjetilla tarkoitetaan katelaskelmaa, jossa tulos-vaikutteisista tuloista vähennetään määrätysässä järjestyksessä suoriteperusteen mukaan kertyväksi arvioidut menot. Budjetoinnissa sovelletaan nettoperiaatetta.

TULOSLASKELMAOSA

Tuloslaskelmaosan tehtävänä on osoittaa tulo-rahoituksen riittävyys palvelujen järjestämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Tuloslaskelmaosassa esitetään välituloksina toimintakate ja vuosikate. Viimeisenä esitetään tilikauden tulos tai tilikauden yli-/alijäämä, mikäli kunta budjetoitilinpäätössiirrot. Tuloslaskelmaosa on sidoksissa käyttötalousosaan, ja yhdisteltävät erät koostuvat kohderahoitteisten tehtävien tulosbudjettien eristä ja budjettirahoitteisten tehtävien toimintatuloista, -menoista ja poistoista.

BUDJETOITAVAT ERÄT

Tuloslaskelmassa budjetoidaan verotulot, valtionosuus, rahoitustulot ja -menot, satunnaiset erät sekä tilinpäätössiirrot. Nämä ovat valtuustoon nähden sitovia, eikä niitä ole budjetoitu tehtäväkohtaisissa käyttötalousosissa ja tulosbudjeteissa. Mikäli tuloarvio alittuu tai määräraha ei riitä, on asia käsiteltävän valtuustossa talousarviomuutoksena.

Budjetoitavia verotuloja ovat tulovero, osuus yhteisöveron tuotosta, kiinteistövero sekä kunnan mahdollisesti perimä koiravero. Tärkeitä talousarvion tuloperusteita ovat kunnan tuloveroprosentti ja kiinteistöveroprosentit, ja niistä on päätettävä viimeistään talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Verotulot budjetoidaan talousarviossa Verohallinnon tilitysten suoritusajankohdan mukaisesti. Verojen korot budjetoidaan tuloslaskelmaosan rahoituseriin. Kuntaliiton kuntien verotulojen ennustekehikkoa voidaan käyttää apuna verotulojen budjetoinnissa.

Tuloslaskelmaosan *budjetoitavia valtionosuuksia* ovat sellaiset osuudet, joilla ei ole käyttökorkvauksen tai maksun luonnetta. Ne perustuvat yleiseen kuntien ja valtion väliseen kustannustenjakoon, ja niitä ovat kunnan peruspalvelujen valtionosuus sekä opetus- ja kulttuuritoimen muut valtionosuudet. Peruspalvelujen valtionosuudella on omat määräytymisperusteensa ja kustannuslaskelmansa. Siihen sisältyy myös laskennallisiin verotuloihin perustuva valtionosuuden tassa, joka lisää tai vähentää myönnettävän osuuden suuruutta.

Tuloslaskelmaosan *budjetoitavista rahoitustuloista ja -menoista* sanotaan seuraavaa:

”Tuloslaskelmaosan rahoitustulot ja -menot muodostuvat suoraan tuloslaskelmaosaan budjetoitavista rahoitustuloista ja -menoista sekä tuloslaskelmaosaan yhdistellyistä muiden kohderahoitteisten tehtävien kuin liikelaitosten rahoitustuloista ja -menoista.” (Kuntaliitto 2011, 42).

Satunnaiset tulot ja menot perustuvat kunnan tavanomaisesta toiminnasta poikkeaviin, kertaluonteisiin ja olennaisiin tapahtumiin. Niitä saattaa syntyä muun muassa toiminnan lopettamisesta aiheutuvasta suurehkosta pysyvien vastaavien hyödykkeiden myyntivoitosta tai -tappiosta. *Budjetoitavat tilinpäättössiirrot* ovat arvioitavissa talousarviota laadittaessa. Eriä ovat muun muassa investointivarausten purkaminen ja siihen liittyvä poistoeron muodostaminen koskien talousarviovuonna toteutettavia investointihankkeita.

TULOSLASKELMAOSAN TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT

Tulorahoituksen riittävyttä koskevat tavoitteet ja niiden saavuttamista mittaavat tunnusluvut esitetään tuloslaskelman yhteydessä. Laskettavilla tunnusluvuilla kuvataan muun muassa maksurahoituksen osuutta. Vuosikatteen avulla voidaan arvioida tulorahoituksen riittävyttä, ja se voidaan laskea myös asukasta kohden. Tilikauden tulos lisää tai vähentää kunnan omaa pääomaa.

INVESTOINTIOSA

Investointeja koskevat tavoitteet, hankkeiden kustannusarviot ja niiden jaksottuminen investointimenoina suunnitteluvuosille sekä investointiin saatavat rahoitusosuudet ja muut tulot esitetään investointiosassa. Valtuusto hyväksyy kustannusarviot, määrärahat ja tuloarviot hankkeille tai hankeryhmille.

Investoinnin kokonaiskustannusarvio ja sen jaksotus ilmoitetaan suunnitteluvuosille, mikäli toteutuminen kohdistuu kahdelle tai useammalle vuodelle. Investointimeno budjetoidaan suoriteperusteisesti varainhoitovuodelle.

”Investointimenona budjetoidaan myös sijoitus kuntayhtymän sijoitusrahastoon ja rahoitusosuudet muiden yhteisöjen toteuttamiin investointihankkeisiin, joiden tarkoituksena on kunnan palvelujen tuottaminen tai kyse muutoin on kunnalle kuuluvan tehtävän hoitamisesta.” (Kuntaliitto 2011, 46).

Investointiin saatu rahoitusosuus budjetoidaan investointiosaan. Se voi olla valtion-osuutta tai muuta rahoitusosuutta. Myös lahjoitusrahaston käyttö esitetään rahoitusosuutena, mikäli investointi rahoitetaan sellaisen lahjoitusrahaston pääomalla, johon liittyy sopimukseen, testamenttiin tai lahjakirjaan perustuvia varojen käyttöä koskevia ehtoja. Rahoitusosuus budjetoidaan sille vuodelle, jolloin oikeuden tulon arvioidaan syntyvän kunnalle.

RAHOITUSOSA

Rahoitusosassa esitetään toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat vähennyslaskukaavan muodossa. Rahoitusosassa ovat eriteltyinä toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat.

*”Toiminnan rahavirta osoittaa budjetoidun tulorahoituksen määrän, joka on varainhoitovuonna käytettävissä investointien rahoittamiseen, pääomasi-
joituksiin ja pääoman palautuksiin sekä maksuvalmiuden vahvistamiseen.”
(Kuntaliitto 2011, 48).*

Kaikki toiminnan rahavirtaan sisältyvät erät ovat siirtoja tuloslaskelmaosasta tai niiden oikaisuja.

Investointimenojen ja niihin saatujen rahoitusosuuksien ja pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulojen erotuksesta muodostuu investointien rahavirta.

*”Mainitut erät siirtyvät talousarvion investointiosasta eikä niihin rahoitus-
osassa enää osoiteta määrärahaa tai tuloarviota.” (Kuntaliitto 2011, 49)*

Antolainojen, lainakannan ja oman pääoman muutokset budjetoidaan rahoituksen rahavirtaan. Kaikki erät ovat määrärahoja tai tuloarvioita, jotka tulee rahoitusosassa esittää valtuustoon nähden sitovina brutto- tai nettomääräisinä kokonaisuuksina.

Rahoitusosasta saadaan selvitettyä laskemalla vaikutus maksuvalmiuteen. Mikäli arvo on positiivinen, se tarkoittaa kunnan maksuvalmiuden vahvistumista, ja negatiivinen taas heikkenemistä. Negatiivisuuden raja menee kuitenkin siinä, missä kunnan rahavarojen arvioidaan olevan talousarviovuoden alussa tai talousarvion laadintavuoden tilinpäätöksessä.

TALOUSARVION SITOVUUDEN JA TOTEUTUMISEN SEURANTA

Sitovia eriä talousarvion osalta ovat valtuuston hyväksymät toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Valtuuston asettamat tavoitteet talousarviossa on tarkoitettu toteutettaviksi. Mikäli tavoitteet eivät jostakin syystä toteudu, on valtuuston hyväksyttävä niitä koskevat muutokset.

Määräraha on sitova, eikä sitä voi ylittää. Valtuusto rajaa toimielimen käytötarkoituksen ja euromäärän varojen käyttämiseen. Mikäli kuitenkin käy niin,

ettei määräraha riitä, on talousarvioita muutettava, ja samalla osoitetaan rahoitustarpeen kattaminen. Talousarvion yhteydessä päätetään sitovuustasosta, joka määritetään esimerkiksi talousarvion osan yhteydessä. Siitä ilmenee, mitkä erät ovat sitovia valtuustoon nähden.

Kunnan tuloarviot ovat velvoittavia, ja niiden alittuminen todennäköisesti vaikuttaa rahoituksen perusteisiin talousarviossa. Valtuuston asettaman tulotavoitteen alittuessa on rahoitustarpeen kattamiseen osoitettava kate muulla tulo- tai pääomarahoituksella tai menoja karsimalla. Mikäli määrärahat ja tuloarviot on määrätty sitoviksi bruttoperiaatteen mukaan, tuloarvion sitovuus riippuu siitä, onko tuloarvio kytketty toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin sillä tavoin, että niistä poikkeaminen edellyttää talousarvion muuttamista.

LOPUKSI

Artikkelin tavoitteena on hahmottaa lukijalle selkeästi ja lyhyesti julkishallinnon talouden muodostuminen. Halusimme tarkastella asiaa talousarvion ja -suunnitelman näkökulmasta, sillä sen avulla taloutta hoidetaan ja suunnitellaan. Julkishallinnon talouden hahmottaminen kokonaisuutena oli aluksi hyvin haastavaa. Aiheen laajuuden vuoksi oli vaikea saada hahmottumaan keskeinen ja ymmärrettävä kuva itsellemme. Lopulta kuitenkin kun rajasimme artikkelin työstämisen talousarvion ja suunnitelman tekemiseen, alkoi tekemisen ja tutkimisen myötä kokonaisuus hahmottumaan.

Toivomme työstämme olevan apua kunnassa työskenteleville sekä taloushallinnon opiskelijoille. Artikkelissa emme ole pureutuneet syvemmin yksittäisiin kohtiin, mutta tämän tarkoituksena on antaa selkeä yleiskuvaus julkishallinnon taloudesta, minkä myötä on helpompi ymmärtää ja sisäistää asiat myös syvällisemmin. Jatkokehittämisenä ehdotammekin keskittymistä yksittäisiin osa-alueisiin ja niiden syvempää analyysiä. Mahdollisesti voisi tutkia myös kuntaliitoksien vaikutusta kuntien talouteen tai rahantarvetta ja -käyttöä käytännössä.

LÄHTEET

Jyväskylän kaupunki. 2013. Jyväskylän kaupunginhallitus. Viitattu 15.2.2013. [Http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hallitus](http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hallitus).

Jyväskylän kaupunki. 2013. Jyväskylän kaupunginvaltuusto. Viitattu 15.2.2013. [Http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/valtuusto](http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/valtuusto).

Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. 2011. Kuntaliitto. 4. korj. p.
Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kunnat ja kunnallishallinto. 2013. Viitattu 15.2.2013. [Http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html](http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html).

YHDISTYSTEN TALOUSHALLINTO

Piia Juko, Sanna Kärkkäinen & Elmeri Linnera

YHDISTYSTOIMINTA SUOMESSA

Perusta yhdistystoiminnalla Suomessa löytyy Suomen perustuslaissa löytyvästä yhdistymisvapaudesta. Suomen perustuslain mukaan jokaisella suomalaisella on oikeus perustaa yhdistyksiä, liittyä jäseneksi yhdistykseen ja osallistua yhdistystoimintaan. Jokaisella suomalaisella on myös oikeus olla kuulumatta yhdistykseen tai erota yhdistyksestä.

Luonnollisten henkilöiden tai oikeushenkilöiden, joita voivat olla esimerkiksi rekisteröidyt yhdistykset ja osakeyhtiöt, yhteenliittymiä pidetään yhdistyksinä, jos yhteenliittymässä on vähintään kolme jäsentä, ja sen toiminta on pysyvää, ja jos sen toiminnan tarkoitus on aatteellinen. Aatteellisena toimintana pidetään hyväntekeväisyystoimintaa ja jonkin aatesuunnan edistämistä, mutta myös urheilu- ja kulttuuriseurat ovat hyviä esimerkkejä aatteellisesta toiminnasta.

Suomesta löytyy niin rekisteröityjä kuin rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Rekisteröidyt yhdistykset eroavat rekisteröimättömistä yhdistyksistä niin, että rekisteröidyt yhdistykset ovat rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin, johon pääsee vain viranomaisen tarkastuksen jälkeen. Rekisteröityneet yhdistykset voivat hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia yhdistyksen nimissä, ja täten yhdistyksen jäsenet eivät vastaa yhdistyksen sitoumuksista henkilökohtaisesti. Suomessa on erittäin paljon yhdistyksiä, ja yhdistysrekisteriin on rekisteröitynyt noin 133 000 yhdistystä.

ERILAISIA YHDISTYKSIÄ

Suomessa on todella paljon yhdistyksiä, ja yhdistykset eroavat toisistaan huomattavasti. Tunnetuimmat yhdistykset lienevät *julkisoikeudelliset yhdistykset* kuten Suomen Punainen Risti ja Raha-automaattiyhdistys. Myös esimerkiksi metsänhoitoyhdistykset, kalastuskunnat ja ylioppilaskunnat ovat julkisoikeudellisia yhdistyksiä. Julkisoikeudelliset poikkeavat tavallisista yhdistyksistä siten, että julkisoikeudelliset yhdistykset on perustettu lainsäädäntötoimin tai niiden tehtävänä on toteuttaa jonkin lain tai asetuksen mukaisia toimia. Yhdistyslainsäädäntö ei välttämättä koske julkisoikeudellisia yhdistyksiä.

Suuren osan yhdistyksistä muodostaa erilaiset *harrastusjärjestöt*. Tyypillistä näille harrastusjärjestöille on, että ne ovat varsin pieniä ja jäseninä ovat

vain luonnolliset henkilöt. Esimerkiksi urheiluseurat, musiikkiyhdistykset jne. ovat usein tällaisia harrastusjärjestöjä. Ensimmäisen asteen yhdistyksiksi kutsutaan vain luonnollisista henkilöistä koostuvaa yhdistystä.

Tyypillisiä yhdistyksiä ovat myös *erilaiset liitot*. Yhdistystä kutsutaan liitoksi silloin, kun yhdistyksen jäsenet ovat muita yhdistyksiä. Liitot muodostuvat yleensä samantyyillisistä yhdistyksistä, jotka sitten yhdessä lähtevät ajamaan yhteisiä asioitaan. Esimerkiksi valtakunnalliset järjestöt ja työmarkkinajärjestöt ovat monesti edellä mainittuja liittoja. Keskusliitosta puhutaan vastaavasti silloin, kun liitot ovat muodostaneet kattojärjestön. Tällaisia keskusliittoja ovat esimerkiksi Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry sekä Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. Yhdistyksiä, joissa jäsenenä on toisia yhdistyksiä, osakeyhtiöitä tai muita vastaavia, kutsutaan toisen tai useamman asteen yhdistyksiksi.

YHDISTYSTEN HALLINTO

HALLITUS

Yhdistyksessä päätösvalta kuuluu yhdistyksen jäsenille. Yhdistysten jäsenet vastaavat siitä, että toimitaan aatteellista tehtävää varten. Jäsenet valitsevat yhdistykselle myös hallituksen, jonka tavoitteena on ohjata yhdistyksen toimintaa niin, että aatteellinen tehtävä toteutuu jäsenten haluamalla tavalla.

Yhdistyksen hallitus muodostuu vähintään kolmesta jäsenestä. Hallituksessa tulee olla puheenjohtaja, jonka asuinpaikka on Suomessa, ja joka on vähintään 18-vuotias. Hallitusten muidenkin jäsenten tulee olla vähintään 15-vuotiaita, mutta asuinpaikka ei tarvitse olla Suomessa. Hallituksen jäsen ei tarvitse välttämättä olla yhdistyksen jäsen.

Hallituksen tehtäviin kuuluu strategian tekeminen ja muuttaminen tarpeiden mukaisesti sekä strategian toteutuksen valvonta. Lisäksi hallituksen tulee huolehtia yhdistyksen sisäisestä valvonnasta. Yhdistyksen hallituksella kuuluu myös riskien tunnistaminen ja hallinta, niin että yhdistyksen toiminta on mahdollista tulevaisuudessa.

Yhdistyslakikin määrää hallitukselle joitakin pakollisia tehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi jäsenluettelon ylläpitäminen, yhdistyksen kokouksen koolle kutsuminen, tarvittaessa äänestystilaisuuksien järjestäminen. Hallitus vastaa yhdistyslain mukaan myös yhdistyksen edustajina toimimisesta, varainhoidon luotettavuudesta, kirjanpidon lainmukaisuudesta. Myös yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssissa ja toiminnantarkastajan avustaminen kuuluvat hallituksen lain määräämin tehtäviin.

YHDISTYKSEN KOKOUS

Hallituksen tekemisiä yhdistyksissä ohjaa yhdistyksen jäsenet. Jäsenet päättävät asioista, joita hallitus ryhtyy päätösten mukaisesti toteuttamaan. Hallituksen valtuudet eivät aina kuitenkaan riitä, ja yhdistyksen on kokouksissaan päätettävä joistakin yhdistyksen toimista yhdistyslain mukaisesti. Yhdistyksen sääntöjen muuttaminen ja huomattavan omaisuuden myyminen ovat asioita, joista on yhdistyksen kokouksissa päätettävä. Myös yhdistyksen purkaminen, erillisestä äänestyksestä päättäminen ja tilinpäätöksen vahvistaminen ovat toimia, joita varten yhdistyksen kokous tulee järjestää yhdistyslain nojalla. Yhdistyksen kokouksen päätös vaaditaan myös, kun valitaan hallitusta, tai sen jäseniä, sekä toiminnan- että tilintarkastajia.

Edellä mainittujen yhdistyslain määrittämien toimien lisäksi yhdistyksen säännöissä voi olla määräyksiä toimista, joita ei voida tehdä ilman yhdistyksen kokouksen hyväksymistä. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi jäsenmaksun määrästä tai talousarviosta päättäminen ja hallituksen puheenjohtajan vaalit.

Yhdistyksen kokouksissa edellä mainituista asioista päättävät yhdistyksen jäsenet, joko välittömästi tai välillisesti. Välillisessä päättämisessä yhdistyksen jäsenet ovat valinneet yhdistyksen sääntöjen mukaisen valtuuston, jotka päättävät yhdistyksen toimista jäsenten puolesta. Liitoissa, eli toisen tai useamman asteen yhdistyksissä, jäsenet osallistuvat liiton kokouksiin erikseen valituilla edustajilla.

VUOSIKELLO

Yhdistyksissä on vuosittain vähintään yksi sääntömääräinen kokous. Kokouksia voi olla useampikin esimerkiksi hyvin yleistä on, että sääntömääräisiä kokouksia on kaksi kevät- ja syyskokous, lisäksi vuoden aikana voi olla ylimääräisiä kokouksia tarvittaessa. Kahdesti vuodessa kokoontuvien yhdistysten toiminta kulkee niin, että kevätkokouksessa käsitellään edellisen vuoden toimintakertomusta, vahvistetaan tilinpäätös ja sitä kautta myönnetään vastuuvapaus tilivelvollisille.

Syyskokouksessa keskitytään vastaavasti aina seuraavan vuoden toimintaan. Syyskokouksessa päätetään seuraavan vuoden jäsenmaksuista, käsitellään toimintasuunnitelma tulo- ja menoarvioineen ja päätetään myös tulevan vuoden hallituksesta ja tilintarkastajasta. Jos kokouksia on vain yksi, vuosikokous, käsitellään kaikki edellä mainitut asiat yhdessä kokouksessa.

YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO

Taloushallinnolla tarkoitetaan sitä, että yhdistys huolehtii, kontrolloi ja raportoi talouteensa liittyvistä asioista sekä yhdistyksen sisällä että yhdistyksen ulkoisille sidosryhmille. Hallituksen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että yhdistyksen kirjanpito ja varainhoito on järjestetty asiaan kuuluvalla tavalla. Yhdistyksen kirjanpidon voi hoitaa taloudenhoitaja tai kirjanpidon voi ulkoistaa kirjanpitoon erikoistuneelle yritykselle.

YHDISTYKSEN KIRJANPITO

Yhdistyksen toimintaa ohjaa yhdistyslaki. Kirjanpitovelvollisuus yhdistykselle tulee taas kirjanpitolain perusteella. Kirjanpitolaki velvoittaa yhdistyksiä hoitamaan kirjanpidon hyvän kirjanpitotavan mukaisesti, joka tarkoittaa sitä että on noudatettava lainsäädäntöä ja alaa koskevia yleisiä periaatteita.

Kirjanpitolain 2:1 §:n mukaan kirjanpitoon on merkittävät menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Tuloiksi kirjanpidossa luetaan suoritteesta saatu raha ja menoiksi tuotannon tekijöiden hankinnoista aiheutuvat kulut. Yhdistyksissä tuloiksi voidaan katsoa myös vastikkeetta saatu suoritus ja menoiksi vastikkeettomat suoritukset, esimerkiksi avustukset ja erilaiset lahjoitukset. Rahoitustapahtumia ovat pääomasijoitukset ja voitonjako. Yhdistyksillä ei kuitenkaan yleensä ole voitonjakomahdollisuutta, joten tavallisia rahoitustapahtumia yhdistyksillä ovat menoista ja tuloista johtuvat kassaanmaksut ja kassastamaksut.

Yhdistys on kirjanpitolain mukaan velvollinen pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa, eli käytännössä yhdistyksen täytyy kirjata sama summa sekä tilin debet että kredit puolelle. Kirjanpidon kirjausten on perustuttava liiketapahtumaa todentaviin tositteisiin ja tositteet on kirjattava aikajärjestyksessä kuukausittain. Kirjanpito voidaan tehdä joko maksuperusteittain tai suoriteperusteittain. Kuitenkin maksuperusteiset kirjaukset on oikaistava suoriteperusteisiksi ennen tilinpäätöksen tekemistä.

YHDISTYKSEN KIRJANPIDON ERITYISPIIRTEITÄ

Yhdistyksen kirjanpito toteutetaan periaatteessa samalla tavalla kuin minkä tahansa muunkin yrityksen kirjanpito, mutta yhdistyksille on annettu poikkeuksia kirjanpidon toteuttamiseen. Kirjanpitolaisissa ja -asetuksessa on muutama erityismääräys yhdistyksen kirjanpitoon. Kirjanpitolain mukaan yhdistys saa poistaa ilman ennalta suunniteltua poistosuunnitelmaa pysyviin vastaaviin kuuluvan hankintamenon vaikutusaikanaan.

Yhdistyksillä on myös kirjanpitoasetuksen mukaan erilainen tuloslaskelmakaava, kuin esimerkiksi kaupallista toimintaa harjoittavalla yrityksellä. Tästä yhdistyksille suunnatusta tuloslaskelmakaavasta käy myös ilmi, että yhdistyksen täytyy erotella tuotot ja kulut eri toiminta-alojen mukaan. Yhdistyksen tuloslaskelmakaavassa esitetään vain tuottojen ja kulujen summat, joten tuloslaskelmaan on liitettävä myös liiketoiminnasta laadittu erillinen tuloslaskelma.

Tase laaditaan kaikille toimialoille yhteisen tasekaavan mukaan. Yhdistysten on kuitenkin ilmoitettava erikseen sellaiset pääomaerät, joiden käyttöön liittyy jonkinlaisia erityismääräyksiä, eli esimerkiksi jonkun antamat lahjoitukset jotka ovat tarkoitettu jotakin tiettyä toimintaa varten. Yhdistys saa liittää lyhennetyt liitetiedot tilinpäätökseensä, jos yhdistys täyttää pienen kirjanpitovelvollisen kriteerit.

SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

Yhdistyksen taloushallintoon kuuluu kirjanpidon lisäksi myös muita osa-alueita kuten palkanlaskenta, laskujen maksu ja laskutus. Sähköinen taloushallinto helpottaa ja tehostaa yrityksen taloushallinnon hoitamista erilaisten sähköisten työvälineiden avulla. Sähköisen taloushallinnon ideana on, että se toimii Internetin välityksellä, joten erillistä ohjelmaa ei tarvitse ostaa, vaan ostetaan käyttöoikeudet tai vuokrataan ohjelma yhdistyksen omaan käyttöön. Sähköisen taloushallinnon ydin on verkkolasku, joka mahdollistaa automatisoidun kirjanpidon.

Sähköinen taloushallinto on muutakin kuin mahdollisuus verkkolaskuihin ja kirjanpidon automatisointiin. Sähköisen taloushallinnon avulla yhdistyksellä on mahdollisuus laskujen tehokkaaseen kierrättämiseen ja hyväksymiseen sähköisesti, sähköiseen maksuliikenteeseen sekä mm. tiliotteiden vastaanottoon sähköisesti. Verkkolaskut siirtyvät automaattisesti ostoreskontraan sekä tarkastettavaksi että hyväksyttäväksi, kun yhdistys on ottanut käyttöön sähköisen taloushallinnon. Maksuliikenne toimii yhdessä laskutuksen kanssa niin, että saapuvat viitesuoritukset kuittaavat automaattisesti myyntisaatavan hoidetuksi. Näistä sähköisistä tapahtumista (esim. maksutapahtumat ja viitesirrot) muodostuu automaattisesti tiliöinti-merkintä. Tällöin voidaan puhua sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta, joka luo uudenlaisia mahdollisuuksia yhdistyksen taloudelliselta kannalta katsottuna.

SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON HYÖDYT

Sähköisen taloushallinnon avulla yhdistykset pystyvät pienentämään kustannuksiaan. Kustannukset pienenevät mm. verkkolaskujen käyttöönnoton vuoksi. Yhdistyksen saamat laskut taas kirjaantuvat automaattisesti kirjanpitoon oikeille tileille ja ostoreskontraan, joten käsittelyvirheiden mahdollisuus pienenee.

Sähköisen taloushallinnon avulla yhdistys saa ajantasaista tietoa yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta helposti ja nopeasti. Erilaisten raporttien saanti on helppoa, koska yhdistys voi tarkastella esimerkiksi kassavirtaansa itse ajasta ja paikasta riippumatta. Näin myös muutoksiin reagoiminen ja toiminnan kehittäminen on nopeampaa ja tehokkaampaa.

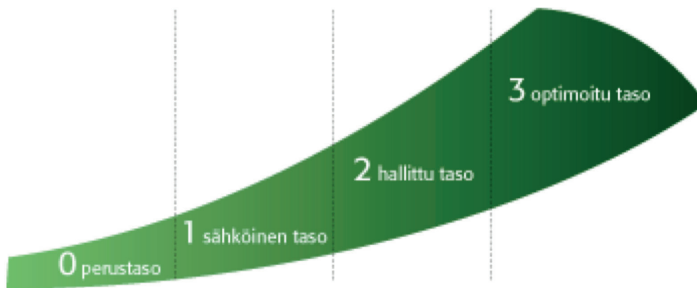
Yhdistyksen jäsenille on helppo jakaa erilaisia raportteja ja tiedostoja sähköisen taloushallinto-ohjelmiston avulla, näin suurempi joukko saa samat tiedot nopeammin käyttöönsä. Yhdistykset saavat sähköisen taloushallinto-ohjelmiston avulla myös mm. ajan tasalla olevan jäsenluettelon, jota yhdistys tarvitsee esimerkiksi vuosikokouksessa osallistumisoikeuden tarkastamiseksi. Erilaisten raporttien arkistointi on kätevää ja tarvittavien raporttien etsiminen onnistuu vaivattomasti.

SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON PUUTTEET

Sähköisestä taloushallinnon ohjelmistot ovat hintavia, joten ohjelmiston käyttökustannukset voivat nousta suuriksi. Suurten käyttökustannukset vuoksi sähköiset taloushallinto-ohjelmistot voivat olla pienille yhdistyksille liian kalliita. Pienille yhdistyksille sähköiset taloushallinto-ohjelmistot voivat olla myös liian monimutkaisia ja yhdistyksen jäsenet eivät välttämättä osaa käyttää ohjelmistoa. Monet yhdistykset ovat harrastepohjaisia, joten sähköisen taloushallinnon mahdollisuutta ei edes ajatella, vaan asiat hoidetaan samalla tavalla kuin ennenkin. Sähköisen taloushallintoon liittyviä palveluja tarjoavat monet yritykset, joten yhdistysten on varmasti haasteellista löytää yhdistyksen omiin tarpeisiinsa parhaiten sopiva vaihtoehto.

SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON KÄYTTÖÖNOTTO

Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen ei välttämättä vaadi yhdistykseltä kovinkaan paljon. Yksinkertaisimmillaan sähköisen taloushallinnon käyttöönotto vaatii vain tietokoneen Internet-yhteydellä ja käyttösopimuksen. Ohjelman käyttöönotto vie tietenkin aikaa, mutta yksinkertaisten palvelujen kohdalla käyttöönotto voi onnistua jo saman päivän aikana.



Kuvio 2. Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto.

Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto on kuvattu yllä olevan kuvion mukaisesti. Nollatasolla eli perustasolla yhdistys ei vielä käytä sähköistä taloushallintoa, vaan hoitavat asiat vanhalla tavalla. Yhdistyksen toiminta ja prosessit saattavan olla hieman sekavia ja selkeää linjaa ei ole nähtävillä.

Sähköisellä tasolla eli ensimmäisellä tasolla yhdistys on ottanut käyttöönsä sähköisen taloushallinnon tarjoamat työkalut. Kaikki yhdistyksen tiedot ovat siirretty sähköiseen taloushallinto-ohjelmistoon, josta yhdistys pystyy seuraamaan omaa taloudellista tilannettaan. Tällä tasolla yhdistys vielä opettelee sähköisen taloushallinnon erilaisten osien käyttöä ja yhdistyksen uudenlaista taloushallinnon hoitamista. Yhdistyksen ja tilitoimiston yhteistyö muuttuu, kun molemmat voivat käyttää samaa tietojärjestelmää asioiden hoidossa. Hallitulla ja optimoidulla tasolla sähköisten taloushallintopalvelujen käyttö tehostuu ja kehittyy. Yhdistyksen taloudellista tilannetta voidaan seurata päivittäin ja tilitoimistoyhteistyö on yhdistyksen tarpeiden mukaan entistä tarkemmin suunniteltua.

SISÄINEN VALVONTA

Yhdistyksessä hallitus hoitaa sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan avulla voidaan varmistaa, että yhdistyksen toiminnassa noudatetaan tehtyjä sääntöjä ja yhdistystoimintaa koskevia lakeja. Lisäksi hallituksen tehtävänä on varmistaa myös yhdistyksen toiminnan tehokkuus. Sisäinen valvonta on tilintarkastuksen ohella varmistamassa yhdistyksen taloudellisen informaation luotettavuutta. Sisäinen tarkastus voi myös osaltaan vähentää tilintarkastajan tekemän tarkastuksen laajuutta, jos tilintarkastajan on mahdollista sopivien testaustoimenpiteiden avulla todeta kirjanpidon ja tilinpäätöksen varmistavien kontrollien toimivan tehokkaasti.

Sisäisen valvonnan järjestämiseen yhdistyksessä hallitus voi käyttää eri keinoja. Yksinkertaisimmillaan voidaan esimerkiksi kuukausitasolla täsmäyttää

pankkitilejä sekä kirjanpidosta alakirjanpitoja. Lisäksi maksuliikenteeseen voidaan tehdä kontroleja, joilla pyritään turvaamaan yhdistyksen omaisuutta väärinkäytöksiltä sekä varmistamaan tilinpäätöstiedon luotettavuus. Suuremmissa yhtiöissä valvontaa hoitamaan voidaan perustaa erillinen sisäinen tarkastus, jolloin asia ei jää hallituksen hoidettavaksi. Yhdistyksen tulisi vuosikertomuksessaan selostaa sen sisäisen valvonnan toimintaperiaatteita.

TILINTARKASTUS

TILINTARKASTAJAN VALINTA

Kaikkia yhdistyksiä koskee tilintarkastusvelvollisuus, ja yhdistyksellä on oltava tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja. Jäsenet valitsevat yhdistyksen kokouksessa tilintarkastajat yhdistyksen sääntöjen mukaisesti. Tilintarkastuslaissa on olemassa säännökset tilintarkastajan kelpoisuudesta, joiden mukaan tarkastuksen suorittavan on oltava KHT- tai HTM-tilintarkastaja tai yhteisö.

Pienelle yhdistykselle ei kuitenkaan tarvitse valita tilintarkastajaa, vaan sille voidaan valita toiminnantarkastaja. Toiminnantarkastaja voidaan valita, jos enintään yksi seuraavista ehdoista täyttyy: taseen loppusumma on yli 100 000 euroa, liikevaihto tai vastaava tuotto on yli 200 000 euroa, tai palveluksessa on keskimäärin enemmän kuin kolme henkilöä. Toiminnantarkastajalla on oltava tarvittava taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus. Vaikka lakisääteistä pakkoa tilintarkastajan valinnalle ei olisi, yhdistyksen säännöt voivat kuitenkin sitä vaatia.

TILINTARKASTUKSEN SISÄLTÖ

Tilintarkastuslain mukaan tilintarkastukseen sisältyy yhdistyksen kirjanpidon, tilinpäätöksen, liitetietojen ja toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastus. Tilintarkastusta tehtäessä kirjanpidon ja tilinpäätöksen tarkastus on suoritettava sellaisessa laajuudessa, että olennaiset virheet ja puutteet voidaan kohtuullisella varmuudella löytää. Tilintarkastuksen tarkoituksena ei ole havaita kaikkia pieniä virheitä.

Virheiden lisäksi tilintarkastajan tulisi havaita myös mahdolliset väärinkäytökset, kuten esimerkiksi vilpillinen taloudellinen raportointi. Vaikka tilintarkastuksen painopisteenä on yhdistyksen tilinpäätöksen oikeellisuuden tarkastaminen, se edellyttää myös tilikauden aikaisia valvontatarkastuksia. Näissä tarkastuksissa tarkastetaan tilikauden aikaisia kirjauksia, tositaiteineista sekä yhdistyksen omia valvontajärjestelmiä.

Yhdistyksessä hallinnon tarkastus on tärkeä osa tilintarkastusta. Yhdistyksessä päätösvalta kuuluu jäsenille, ja tilintarkastajan on perehdyttävä näiden hallintoelinten tekemiin päätöksiin sekä pöytäkirjoihin. Tilintarkastajan on selvitettävä, että päätöksissä on noudatettu yhdistyslakia ja että ne ovat yhdistyksen sääntöjen mukaisia.

Yhdistyksen edustajana toimii hallitus, ja myös hallituksen pöytäkirjoihin, sopimukseen sekä muihin asiakirjoihin tulee perehtyä. Lisäksi hallintoa tarkastettaessa tilintarkastajan on tutustuttava yhdistyksen sääntöihin ja yhdistysrekisteriotteeseen, jossa mainittujen tietojen on oltava ajan tasalla. Myös yhdistyksen jäsenluettelon on oltava ajan tasalla, sillä yhdistyksen kokouksissa käytettävä äänioikeus perustuu jäsenyyteen. Jäsenluettelon avulla on myös mahdollista tarkastaa, että jäsenmaksut ovat oikein maksettu. Myös yhdistyksen toiminnasta tehty suunnitelma sekä talousarvion pitävyys on tarkastettava.

TILINTARKASTAJAN RAPORTOINTI

Tilintarkastajat saattavat havaita joitakin pieniä epäselvyyksiä yhdistyksen hallinnossa tai taloudenhoidossa. Näistä epäselvyyksistä laaditaan tilintarkastuspöytäkirja, johon pyydetään hallitukselta selvityksiä. Pöytäkirjaan päätyvä asia voi olla esimerkiksi jostakin tositteesta puuttuva hyväksymismerkintä. Hallituksen on korjattava pöytäkirjassa esiintyvät epäselvyydet, jonka jälkeen tilintarkastajat laativat tilintarkastuskertomuksen, jossa ei enää puututa näihin korjattuihin asioihin.

Tilintarkastuksen aikana tekemiensä muistiinpanojen perusteella tilintarkastaja laatii tilintarkastuskertomuksensa. Tilintarkastuskertomuksessa tulee olla lausunto siitä, antavatko tilinpäätös ja toimintakertomus noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, sekä siitä, ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ristiriidattomia. Tilintarkastuskertomuksessa on myös huomautettava, jos joku yhdistyksen jäsen on rikkonut yhdistystä koskevaa lakia tai yhdistyksen sääntöjä, tai jos jollekin yhdistyksen jäsenelle on syntynyt vahingonkorvausvelvollisuus yhdistystä kohtaan. Jos tilintarkastajan näkemyksen mukaan yhdistyksen tilinpäätöstä ei voida vahvistaa, on tästä esitettävä tilintarkastuskertomuksessa perustelut.

Tilintarkastuksen valmistuttua siitä tehdään merkintä yhdistyksen tasekirjaan hallituksen allekirjoituksen jälkeen. Tilintarkastajan vastuulla on, että tilintarkastuksessa on noudatettu hyvää tilintarkastustapaa. Aina kuitenkin ensisijainen vastuu tilinpäätöksestä sekä kirjanpito- ja kontrollijärjestelmistä on yhdistyksen hallituksella. Tilintarkastajan vastuulla on kuitenkin se, että hallitus poistaa tilintarkastuksessa mahdollisesti havaitut puutteellisuudet.

LÄHTEET

A 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus. Viitattu 22.10.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Kokoukset. n.d. Yhdistystoimijien kotisivut. Viitattu 2.11.2011. [Http://www.yhdistystoimijat.fi/?page_id=105](http://www.yhdistystoimijat.fi/?page_id=105).

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Viitattu 22.10.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 11.06.1999/731. Suomen perustuslaki. Viitattu 22.10.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 13.04.2007/459. Tilintarkastuslaki. Viitattu 22.10.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Viitattu 22.10.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M., 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOY.

Perälä, J. & Perälä S. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3.p., uud.p. Helsinki: WSOY.

Procounter .n.d. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 22.10.2011. [Http://www.procounter.com/taloushallinto/](http://www.procounter.com/taloushallinto/).

Suomen yrittäjät .2008. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 22.10.2011. [Http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/).

Tomperi, S. 2009. Tilintarkastus – normeista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Yhdistysasiat-yksikkö. 2011. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterisivusto. Viitattu 2.11.2011. [Http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html).

URHEILUSEUROJEN TALOUSHALLINTO

Vilma Hämäläinen, Timo Judin & Pasi Salo

Artikkelissa yritetään avata yhdistysmuotoisen urheiluseuran taloudellista kokonaisuutta. Tarkoituksena on luoda kuva, minkälaisista asioista yhdistyksen vuosi koostuu. Ensin tutustutaan käsitteeseen urheiluseura ja käydään lävitse yhdistyksen toiminnan peruspiirteitä. Yhdistyksen ollessa urheiluseura tulee mukaan tavalliseen yhdistystoimintaan liittymättömiä erityispiirteitä. Seuraavaksi on vuorossa yhdistyksen talouden suunnittelu ja sen seuranta tilikauden aikana. Suunnittelun jälkeen tullaan käytännön tasolle, jossa tutustutaan kirjanpitoon ja sen oikeaoppiseen tuottamiseen tilikauden aikana.

Tilikauden päättyessä yhdistyksen kuuluu tehdä tilinpäätös, jonka sisältöön tutustutaan havainnollisesti. Artikkelin päättyy verotus-osioon. Asiantuntijakommentteja on antanut JYP Junioreiden toiminnanjohtaja Jussi Jalasaho, joka on toiminut pitkään urheiluseuran talousvastaavana ja tuntee hyvin yhdistystoiminnan haasteet. Artikkelin lukemisen jälkeen lukijalla on perustiedot urheiluseuran taloushallinnosta ja hänen on helppo lähteä opiskelemaan lisää aiheesta.

YHDISTYSMUOTOINEN URHEILUSEURA

Suomessa on noin 9000 yhdistysmuotoista liikunta- ja urheiluseuraa, jotka ovat maamme järjestäytyneen liikunnan kansalaistoiminnan perusta. Urheiluseurojen toiminta lähti laajamittaisesti käyntiin viime vuosisadan alkupuolella raittiusaatteen siivittämänä. Seuroilla on ollut merkittävä rooli paitsi suomalaisen yhdistyskentän vakiinnuttamisessa myös poliittisten identiteettien vahvistamisessa. Suomen kansalaisilla on perustuslain mukaan yhdistymisvapaus, johon sisältyy oikeus perustaa ja liittyä yhdistykseen. Suomalainen urheiluseuratoiminta perustuu pitkälti vapaaehtoistyölle.

Urheiluseurat ovat aatteellisia yhdistyksiä, ja esimerkiksi verotuksessa niiden katsotaan olevan yleishyödyllisiä yhteisöjä. Aatteellisen yhteisön tarkoituksena on toteuttaa niiden säännöissä mainittua aatteellista tehtävää tai toimintaa. Niiden tavoitteena ei ole voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen jäsenilleen tai perustajilleen, joten yhdistysmuotoisten urheiluseurojen toimintaa ei veroteta samalla tavalla kuin esimerkiksi yrityksiä. Yleishyödylliset yhteisöt ovat valtiolle verovelvollisia ainoastaan elinkeinotulosta. Kunnalle yleishyödyllinen yhteisö on lisäksi verovelvollinen muuhun kuin yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai sen osan tulosta.

Yhteisö on yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä ja jos toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin ja se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voittoa tai kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä.

Tuloverolain 22.2 § mukaan yleishyödyllisenä yhteisönä voidaan pitää mm. nuoriso- ja urheiluseuraa ja näihin rinnastettavaa vapaaehtoiseen kansalaisytyöhön perustuvaa harrastus- ja vapaa-ajantoimintaa edistävää yhdistystä. Verohallituksen ohjeistuksen mukaan yhteisö ei ole yleishyödyllinen, mikäli sen tarkoituserustana on hankkia varoja pienen ja suljetun henkilöryhmän harrastustoiminnan kattamiseksi. Yhteisö ei ole myöskään yleishyödyllinen, mikäli yhteisön tarkoituksena on saada jäsenyryksilleen kustannussäästöjä. Yhteisö ei ole yleishyödyllinen, mikäli sen toiminnan painopiste on liiketoiminnassa.

Aatteelliset yhdistykset ovat aina kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitovelvollisuus koskee kaikkia, myös rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Yhdistysten on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa ja noudatettava hyvää kirjanpitoa, eli kirjaukset tehdään selvästi, summat menevät niille tarkoitetuille tileille ja toimintaa tehdään lakien ja asetusten mukaan. Yhdistyksillä, varsinkin nuoriso- ja urheilujärjestöillä, on usein paikallisia rekisteröimättömiä alaosastoja, jotka toteuttavat yhdistyksen sääntöjen mukaista toimintaa. Kirjanpitolautakunnan lausunnon mukaan rekisteröitymättömän alaosaston liiketapahtumat on kirjattava yhdistyksen kirjanpitoon, mikäli alaosaston toiminta on osa yhdistyksen toimintaa ja alaosasto ei ole itsenäinen kirjanpitovelvollinen.

Yhdistyksen rekisteröinti tuo mukanaan lainsäädäntöön perustuvia velvollisuuksia ja hallinnollisia tehtäviä. Liikunta- ja urheiluyhdistyksiä koskevat yhdistyslaki, liikuntalaki ja yhdistyksen omat säännöt sekä lisäksi koko lainsäädännön kirjo. Kun urheiluseura on saatu perustettua ja rekisteröityä, seuran kannattaa harkita myös lajiliittoon liittymistä. Lajiliittoihin liittyminen toimii useimmiten ilmoituksella tai mahdollisella jäsenanomushakemuksella, johon saattaa liittyä liittymismaksu. Lajiliitot toimivat seurojen palveluyksikköinä, jotka tarjoavat seuroille erilaisia palveluja, kuten koulutusta, harraste- ja kilpailutoimintaa. Lajiliitot toimivat pääsääntöisesti SLU:n jäsenjärjestöinä. SLU on liikuntajärjestöjen yhteistyö-, edunvalvonta- ja palveluorganisaatio.

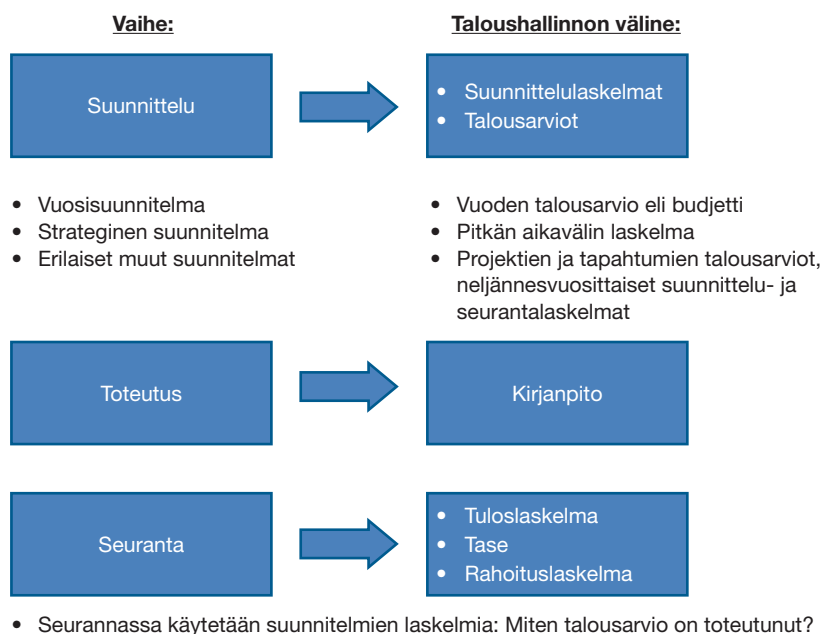
TALouden SUUNNITTELU JA SEURANTA

Yhdistysten hallitus on tärkein toimija taloushallinnossa. Viime kädessä hallitus vastaa yhdistyksen talousasioista. Usein hallitus valitsee keskuudestaan taloushallinnon käytännön töistä vastaavat henkilöt, puheenjohtajan ja

talousvastaavan. Hallituksella on kuitenkin lopullinen vastuu. Tästä syystä talousasiat pitää käsitellä hyvin hallituksen kokouksissa. Hallitus vastaa myös talousarvion ja tilinpäätöksen valmistelusta ja toteutuksesta. Koska hallitus vastaa yhdistyksen taloudesta, se myös allekirjoittaa tilinpäätöksen. Yhdistyksen sääntöihin on hyvä kirjata perusasiat talousasioiden hoitamisesta ja vastuunjaosta. Usein yhdistyksissä tehdään lisäksi talousohjesääntö talousasioiden hoitamiseksi. Siinä määritellään tarkemmin, kuka vastaa mistäkin asiasta ja miten talousasiat hoidetaan.

SUUNNITTELU

Yhdistyksen hallitus valmistelee joka vuosi tulevalle vuodelle kirjallisen toimintasuunnitelman ja talousarvion. Ne hyväksytään yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa, joka on pääsääntöisesti keväisin. Toimintasuunnitelma ja talousarvio ovat vuositasolla yhdistyksen toiminnan keskeisimmät ohjauvälineet. Hyvän toimintasuunnitelman voi kirjoittaa monella tavalla. Tärkeää on, että se kuvaa selkeästi yhdistyksen toiminnan rakenteita ja sisältöjä. Se on toiminnan kehittämisen tärkeä apuväline.



Kuva 1. Talouden hallinta.

Yhdistyksen hallituksen tekemä talousarvio sisältää tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin. Tulosbudjetin lähtökohtana ovat toimintasuunnitelmassa esitetyt tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteisiin pääsemiseksi. Tulosbudjetissa arvioidaan suoriteperusteisesti tuloslaskelmamuodossa tilikauden aikana syntyvät kulut ja tuotot sekä tilikauden tulos. Vuositulosbudjetti on kannattavaa jakaa pienempiin ajanjaksoihin tai jakaa tulosbudjetti vastuualueittain tai toiminnoittain. Tällöin tulosbudjetin arvioiminen ja toteutuneiden tuottojen ja kulujen seuraaminen helpottuu. Suurissa yhdistyksissä, joissa budjetointi tehdään vastuualueittain, kootaan vastuualueittain syntyvät osabudjetit yhteen yhdistyksen kokonaisbudjetiksi.

Rahoitusbudjetin pääasiallinen tehtävä on varmistaa yhdistyksen rahavarojen riittävyys, jotta yhdistys pystyy suoriutumaan jokapäiväisistä kuluistaan. Rahoitusbudjetissa kuvataan konkreettisesti tilikauden aikana yhdistyksen kassaan kertyvää rahaa ja kassasta maksettavaa rahaa. Rahoitusbudjetti voidaan laatia samoin periaattein kuin rahoituslaskelmakin. Usein on tarkoituksenmukaista jaksottaa vuosirahoitusbudjetti pienempiin ajanjaksoihin. Näin on helpompi arvioida yhdistyksen rahavarojen riittävyttä, mikäli osataan etukäteen arvioida tiettyjen kulujen tai tuottojen kassasta maksu- tai kassaan maksuajankohdat.

SEURANTA

Yhdistyksen taloutta pitää suunnitella ja seurata toiminnan eri vaiheissa. Talousasioiden pitää kulkea mukana suunnittelussa, päätöksenteossa, päätösten toteutuksessa eli itse toiminnassa ja seurannassa. Kirjanpitolaki ja -asetus kertovat, mitä yhdistyksen pitää tehdä ja mitä se saa tehdä liittyen raha-asioihin. Talousarvion ja tuloslaskelman tulee olla yhdenmukaisia, eli niiden on hyvä vastata toisiaan rakenteeltaan. Näin tuloslaskelmasta on helppo nähdä, onko talousarvio toteutunut. Yhdistyksen laskentajärjestelmän ja ryhmittelyn pitää vastata yhdistyksen toimintamuotoja, ja tiedon tulee olla selkeässä muodossa.

Menneen kauden toiminta arvioidaan kirjallisessa toimintakertomuksessa, joka käsitellään yhdistyksen kevätkokouksessa. Toimintakertomus on tarkka selostus kuluneesta toimintakaudesta. Hyvä toimintakertomus sisältää paitsi selvityksen siitä, mitä yhdistys on tehnyt toimintakauden aikana, myös arvion siitä, miten hyvin toimintavuodelle asetetut, toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet, on saavutettu. Siihen kirjataan onnistumiset sekä asiat, joiden toteutuksessa on parantamisen varaa ja opiksi otettavaa. Yhdistyksen toimintakertomusta ei tarvitse lähettää millekään ulkopuoliselle taholle, mutta se tulee arkistoida asianmukaisesti myöhempää käyttöä varten.

”Isossa urheiluseurassa talouden jatkuva seuranta on erittäin tärkeässä roolissa, jotta yhdistyksen talous pysyy tasapainossa. Tasapainon ylläpidossa ovat tärkeässä roolissa ikäryhmäjoukkueiden rahastonhoitajat, joilla on suuri vastuu joukkueiden tulojen ja menojen seurannassa.”

Jussi Jalasaho, JYP Juniorit

SEURATOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

RAHOITUSLÄHTEET

Seuratoiminnan yksi suurimmista haasteista on rahoituksen järjestäminen. Suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa liikkuu rahaa vuositasolla arviolta kaksi miljardia euroa. Liikunnan ja urheilun rahoittajat suuruusjärjestyksessä ovat kotitaloudet, kunnat, seurat, sponsorit ja valtio. Rahat tulevat urheiluun harrastajilta, koska julkisen rahoituksen osuus on noin 20 prosenttia.

Urheiluseurat hankkivat toimintansa ylläpitämiseen vuosittain arviolta noin 400–450 miljoonaa euroa suoraan kotitalouksilta, omalla varainhankinnalla ja yhteistyökumppanisopimuksilla. Suomessa on arviolta noin 9 000 aktiivista urheiluseuraa, jonka kesken varat epätasaisesti jakautuvat. Näistä noin 6 000 urheiluseuraa saavat kunnilta taloudellista avustusta nuorisotoimintanimikkeellä. Kuntien kokonaispanos liikuntayhteisöille on noin 40 miljoonaa euroa vuositasolla. Kuitenkin tärkein julkinen tuki tulee seuroille edullisista tai ilmaisista liikuntapaikoista, jotka ovat kuntien omistuksessa 75-prosenttisesti. Yhdistyksen rahoituksellinen toiminta voidaan jakaa pääryhmiin. Niitä ovat yhdistyksen varsinainen toiminta, varainhankinta, sijoitus- ja rahoitustoiminta sekä yleisavustukset.

Varsinaista toimintaa on yhdistykselle määrätyn toiminnan toteuttaminen. Tässä ryhmässä eritellään varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut. Urheiluseuroilla varsinaisen toiminnan tuottoja ovat perinteisesti otteluista saadut lippu- ja kioskitulot. Seuroilla ovat kulupuolella usein varustekulut sekä kenttien käyttökulut.

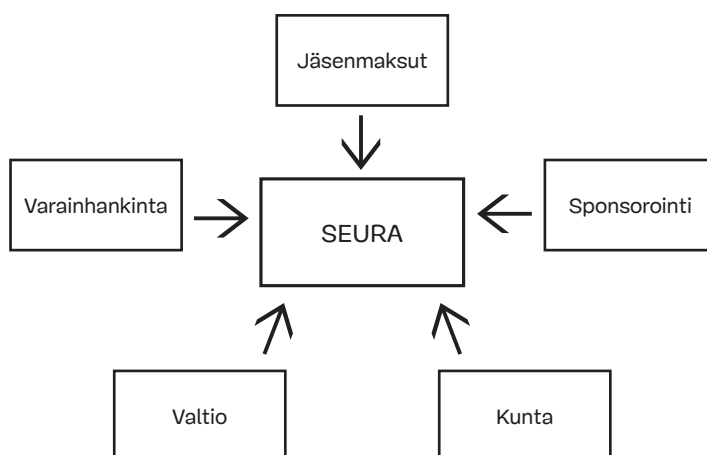
Varainhankintaa ovat keräykset, myyjäiset ja arpajaiset. Kertaluonteisia, tavanomaisesta toiminnasta poikkeavia lahjoituksia pidetään myös varainhankintana. Seuratoiminnassa oleellisia olevat jäsenmaksutuotot ovat myös osaltaan seurojen harjoittamaa varainhankintaa. Tämän rahoitusryhmän rahan lähde on vahvasti kotitaloussektorilla. Poikkeuksen tästä tekevät sponsoritulot, jotka tosin jakautuvat vahvasti painottuen lähemmäksi huippu-urheilun sektoria.

”JYP Junioreiden rahoitus jakautuu joukkumaksujen ja oman itsenäisen rahoituksen suhteen suunnilleen tasan, oman itsenäisen rahoituksen osuuden ollessa hieman suurempi. Tämä tilanne on pysynyt pitkään samana, eikä 2010-luvun vallitseva taloustilanne anna suurta mahdollisuutta muutokselle. Yksivuotiset sponsorisopimukset ovat urheiluseuroille tavanomaisia, joka tuo paljon lisätyötä, koska sopimukset ovat neuvoteltava vuosittain uudelleen. Tämä tekee monivuotisista sopimuksista kullannarvoisia, koska seuran rajalliset resurssit on tällöin ohjattavissa muun toiminnan kehittämiseen.

Jussi Jalasaho, JYP Juniorit

Urheiluseuralla voi olla myös muita seuran toimintaan kohdistettuja tuloja, jotka eivät kerry yhdistyksen varsinaisen toiminnan puitteissa. Vanhoilla urheiluseuroilla sijoitustoiminta tarkoittaa usein kiinteistöjen tai huoneistojen vuokrauksesta saatuja tuloja. Rahoitustoiminta koostuu otetuista lainoista, pankkitileillä olevista varoista sekä lainoista, maksetuista koroista ja pankeilta saatavista korkotuloista. Kulupuolella taas on luonnollisesti sijoitus- ja rahoitustoiminnan aiheuttamat kulut, kuten esimerkiksi yhtiövastikkeet sekä arvonalentumiset.

Yleisavustuksena pidetään avustuksia, jotka on saatu yleisesti yhdistyksen toiminnan tukemista varten. Näitä saadaan esimerkiksi julkisyhteisöiltä ja Raha-automaattiyhdistykseltä. Kirjanpidossa myös yleisavustuksille on oma kohtansa tuloslaskelmassa.



Kuva 2. Rahoituslähteet.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomen liikunta- ja urheiluseurojen kirjo on erittäin laaja muutaman sadan euron pikkuseuroista miljoonien liikevaihdolla toimiviin suurseuroihin. Suurintaa osaa seuroista yhdistää aate voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta. Vaikka toiminnan tarkoituksena ei ole eurojen haaliminen vaan toiminnan jatkuvuus, on seurojen syytä tunnistaa oma toimintaympäristönsä, jotta siinä voidaan toimia tehokkaasti sekä eettisesti ja etenkin hyödyntää ympäristön tarjoamat voimavarat seuralle.

Yleisellä tasolla tutkittaessa organisaation toimintaympäristöä se voidaan jakaa sidosryhmiin, joilla jokaisella on erilainen suhde itse organisaatioon. Sidosryhmät voivat olla jopa vaikeasti tunnistettavissa, joten on syytä tutkia tarkasti oma toiminta-alue, jotta toimintakin voi olla sulavaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Urheiluseura on riippuvainen monista osapuolista, kuten seuran jäsenistä, työntekijöistä ja viranomaisista, mutta siihen kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia myös yhteiskunnan eri tasoilta. Vastuullisuus eri sidosryhmiä kohtaan on tärkeää myös voittoa tavoittelemattomalle toiminnalle. Sirpa Juutisen näkemys yhteiskuntavastuullisuudessa ja sen osa-alueissa pätee myös urheiluseurojen toimintaan:

- 1 Vastuu omalle henkilöstölle
- 2 Vastuu rahoittajia ja omistajia kohtaan
- 3 Vastuu palveluista ja tuotteista
- 4 Vastuu lähiyhteisöä kohtaan
- 5 Yleinen yhteiskunnallinen vastuu

Sidosryhmällä tarkoitetaan sellaista ihmisryhmää tai henkilöä, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon organisaatio voi itse vaikuttaa. Yhteiskunnan eri tavoin verkostoituminen on lisännyt painetta hoitaa suhteet kaikkien sidosryhmien kanssa moitteetta.

Urheiluseuran sidosryhmiä ovat esimerkiksi:

- 1 Seuran jäsenet
- 2 Seuran hallitus

- 3 Työntekijät
- 4 Liikuntapaikkojen tarjoajat
- 5 Kunta
- 6 Valtio
- 7 Liikuntajärjestöt
- 8 Media

Sidosryhmien suuri määrä korostaa sitä, että urheiluseurakin tarvitsee suuren määrän ihmisiä sekä työtunteja menestyäkseen. Seuran ja sidosryhmän välillä kulkee erilaisia asioita, kuten hyötyjä, työpanoksia, mielipiteitä ja avustuksia. Konkreettisten asioiden lisäksi näitä voivat olla myös abstraktit asiat, kuten esimerkiksi yhteisön yleinen mielipide. Sidosryhmien suhteille on tyypillistä, että niiden välillä molemmilla osapuolilla on odotuksia, joita tulisi pyrkiä parhaan mahdollisen tavan mukaisesti täyttämään. Yhteistyö on voittoa tavoittelemattoman organisaation suurin voimavara, ja tämä pitäisi ottaa huomioon myös sidosryhmäyhteistyössä.

ORGANISAATORAKENNE

Organisaatorakenteita on periaatteessa yhtä monta kuin itse organisaatiotakin, mutta rakenteet noudattavat yhteisiä suuntaviivoja, ja täten rakenteita voidaan kuvata organisaatorakennemallien avulla. Erilaiset mallit pitävät sisällään eri ominaisuuksia, hyötyjä sekä haittoja. Jokaisen organisaation, seuran, tulisi itse tarkoin tutkia, minkälainen rakenne sopii parhaiten seuralle itselleen. Mielipiteen kysyminen organisaation ulkopuolelta on usein järkevää, koska puolueeton tarkastelu voi olla haastavaa.

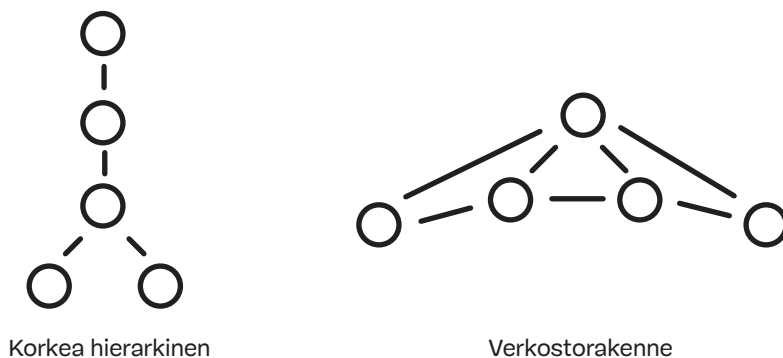
Organisaatorakenne kuvaa, kuinka itse yhteisö toimii. Malleja on monia, mutta urheiluseuroille tyypillisessä rakenteessa on suhteellisen korkea hierarkia. Korkea hierarkia tarkoittaa mallia, jossa valta on hierarkian huipulla, ja se vähenee alaspäin rakenteessa mentäessä. Taloushallinnon prosessien kannalta onkin merkittävää, että tieto saadaan kulkemaan molempiin suuntiin mahdollisimman kitkattomasti järkevän toiminnan mahdollistamiseksi. Korkean hierarkian yhteisössä tiedon kulku alaspäin usein toimii, mutta informaatiovirta toiseen suuntaan ontuu. Esimerkiksi seuroissa taloushallinnon käytännön ongelmana on tositteiden ja kuittien epävarma saaminen ruohon-

juuritasolta laadullisesti pätevän kirjanpidon toteuttamiseksi. Tämä esimerkki kuvaa käytännön ongelmaa, jossa juuri organisaatorakennetta keventämällä voidaan päästä parempiin tuloksiin. Tästä pääsemme johtopäätökseen, että seurojen on todella mietittävä rakenteitaan parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästäkseen.

Organisaation rakennetta muodostettaessa on monta muuttujaa, mutta muutamat elementit nousevat keskeiseksi niin suuressa yrityksessä kuin pinessä urheiluseurassakin. Huomioitavia seikkoja ovat työnjako, osastoihin jako sekä valvontajänne. Työnjako pitää sisällään toimenkuvat, jotka on syytä selkeästi rajata, mutta myös rajaus voidaan tehdä joustavaksi. Osastoihin jaolla tarkoitetaan perusteita sille, kuinka eri osastot, henkilöt tai työskentely yhdistetään keskenään. Valvontajänne kuvaa hierarkian korkeutta eli niin sanottua käskylinjaa. Alla olevissa kuvioissa on kuvattu kaksi täysin erilaista organisaatorakennetta havainnoimaan mahdollisuuksia, miten rakenteella voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan.

”Koska päätoimisten henkilöiden määrä on vähäinen verrattuna normaaliin yritystoimintaan, on organisaatorakenteen hierarkia matala. Kun toimintaa tehdään paljon vapaaehtoisvoimin, on tärkeää, että ongelmatilanteissa voi ratkaisua kysyä monilta henkilöiltä tukiverkoston ollessa laaja, ja että tietoa jaetaan avoimesti yhteisössä. Seuran joukkueilla on suora yhteys organisaation päättävään ytimeen.”

Jussi Jalasaho, JYP Juniorit



Kuvio 5. Organisaatorakenne.

KIRJANPITO

Urheiluseurojen on muiden yhdistysten tavoin huolehdittava kirjanpidosta. Kirjanpidon tulee olla kahdenkertainen, eli kirjanpitoon on merkittävä, mistä raha tulee ja mihin se menee. Esimerkiksi maksettaessa seuran pankkikortilla vaikkapa toimitilavuokraa merkitään tapahtuma sekä pankkitilille että vuokramenot-tilille. Jokaisella tilillä on kaksi puolta: vasen puoli debet ja oikea kredit. Pääsääntö on, että menot kirjataan debetiin ja tulot krediitiin. Kassa- ja pankkitilillä rahan lisäys kirjataan debetiin ja vähennys krediitiin. Edellisessä esimerkissä vuokramenot-tilin debetiin kirjattaisiin vuokran määrä, esimerkiksi 500 euroa, ja sama summa pankkitilin krediitiin.

Kirjanpito hoidetaan joko maksu- tai suoriteperusteisesti. Usein urheiluseuroissa on tapana kirjata menot ja tulot maksuperusteisesti, eli tapahtumat kirjataan sille päivälle, jona maksu tapahtuu. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa tulot ja menot kirjataan silloin, kun tavara on luovutettu tai vastaanotettu. Tilinpäätös laaditaan aina suoriteperusteisesti.

Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisen on merkittävä kirjanpitoonsa menot, tulot, rahoitustapahtumat ja niiden oikaisu- sekä siirtoerät. Urheiluseurojen menoiksi tai tuloiksi voidaan lukea tavanomaisten ostojen ja myyntien lisäksi myös vastikkeettomia ja vastikkeetta saatuja suorituksia, kuten apurahat ja lahjoitukset. Rahoitustapahtuma tarkoittaa sitä, että esimerkiksi laskua maksettaessa ei synny uutta menoa, sillä se on kirjattu menoksi jo silloin, kun lasku vastaanotettiin (suoriteperusteisuus). Laskun maksaminen on siis rahoitustapahtuma. Oikaisu- ja siirtoerät ovat menojen, tulojen ja rahoitustapahtumien oikaisuja, jotka voivat olla esimerkiksi virheen korjauksia tai alennuksista johtuvia muutoksia rahamäärissä.

Tililuettelosta käy ilmi kirjanpitotilien sisältö. Seuralla on oltava tililuettelo, joka vastaa sen toimintaa.

Kirjanpidon perustana ovat erilaiset tositteet, kuten kuitit ja laskut. On olemassa kahdenlaisia tositteita: meno- ja tulotositteita. Kaikkien tositteiden tulee olla päivättyjä ja numeroituja. Menotositteessa tulee näkyä menon syy eli se, mitä on ostettu, määrä ja kenelle se on maksettu. Tositteiden tulee olla alkuperäisiä. Tulotositteessa puolestaan näkyy tulon syy ja määrä sekä se, kuka on maksanut ja milloin. Menojen ja tulojen mahdolliset siirrot kirjanpidossa vaativat myös tositteen.

Tositteet on säilytettävä vähintään kuusi vuotta tilikauden loppumisesta, ja siksi ne on hyvä arkistoida siististi ja aikajärjestyksessä.

Urheiluseuran kirjanpidossa on muiden aatteellisten yhdistysten tapaan muutamia erityispiirteitä koskien pääosin lahjoituksia. Lahjoitukset ja tes-

tamentit ovat yleisiä seuratoiminnassa, ja ne voivat olla esimerkiksi rahaa, kiinteistöjä, osakkeita tai työsuorituksia. Lahjoitukset kirjataan seuran kirjanpidossa tuloksi todennäköisen luovutushinnan määräisinä. Lahjoituksen kirjausajankohta tuloksi on se hetki, kun lahjoitussaaaminen on lopullinen, eli lahjoituksen antaja on tehnyt lopullisen päätöksen lahjan antamisesta. Kirjanpitoon lahjoitukset kirjataan joko varainhankinnan tuotoksi tai satunnaiseksi eräksi. Lahjoitus voidaan kirjata satunnaiseksi eräksi vain, jos se täyttää tietyt kriteerit, eli on tavanomaisesta poikkeava ja kertaluontoinen, eli sitä ei voida pitää avustuksena. Mikäli lahjoituksen antaja on rajoittanut lahjoituksensa käyttöä, on saajan noudatettava lahjoittajan pyyntöä. Tällainen lahjoitus vaatii myös niin sanotun sidotun rahaston perustamisen, ja se on esitettävä taseessa omana eränään.

TILINPÄÄTÖS

Tilinpäätös, joka tulee tehdä jokaiselta tilikaudelta, sisältää tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja vertailutiedot sekä haluttaessa rahoituslaskelman ja toimintakertomuksen. Tilinpäätös antaa tiedot toiminnan tuloksesta ja seuran taloudellisesta asemasta. Urheiluseurat eivät pääsääntöisesti tavoittele voittoa, joten talous on tasapainossa, jos menoja ja tuloja on yhtä paljon. Vaikka menot ylittäisivät tulot, ei tilanne välttämättä ole katastrofaalinen, mutta tulos on otettava huomioon seuraavaa kautta suunniteltaessa ja pyrittävä mahdollisuuksien mukaan positiiviseen tulokseen.

Tilinpäätös tulee olla tehtynä viimeistään neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä, eli esimerkiksi 31.12. päättyneen tilikauden tilinpäätöksen on oltava valmis viimeistään 30.4. Tilinpäätöksen valmistuminen vaatii yhdistyksen hallituksen ja toiminnanjohtajan hyväksynnän ja allekirjoituksen. Koko hallituksen ei yleensä tarvitse tilinpäätöstä hyväksyä vaan yhdistyksen säännöt määrittelevät, kenen allekirjoituksen se vaatii. Mikäli urheiluseura harjoittaa liiketoimintaa, on tilinpäätöksestä lähetettävä kopio Patentti- ja rekisterihallitukseen puolen vuoden kuluessa tilinpäätöksen allekirjoittamisesta.

TULOSLASKELMA

Tuloslaskelmasta käy ilmi, mistä yhdistyksen tulos muodostuu. Se esittää tilikauden tulot ja menot vähennyslaskumuotoisena laskelmana. Seuran talouden muodostavat varainhankinta ja aatteellinen toiminta. Seuratoiminnasta aiheutuu paljon menoja, mutta varainhankinnalla seura hankkii tuloja aatteen-

lisen toiminnan toteuttamiseen. Tyypillisimpiä varainhankintamuotoja ovat jäsenmaksut, keräystuotot, myyjäistuotot ja lahjoitukset.

Seuran tuotot jaetaan kolmeen tyyppiin: varsinaisen toiminnan tuotot, varainhankinnan ja sijoitusten tuotot ja avustustuotot. Kirjanpitoasetuksen mukaan yhdistyksen tuloslaskelmassa on oltava tuotot, kulut ja tuotto- tai kulujäämät eriteltyinä

- 1 varsinaiseen toimintaan, johon kuuluvat myös erityisavustukset
- 2 varainhankintaan, johon kuuluvat esimerkiksi jäsenmaksut, keräys- ja myyjäistuotot ja niistä aiheutuvat kulut
- 3 sijoitus- ja rahoitustoimintaan
- 4 satunnaisiin eriin, johon kuuluvat muut kuin varsinaisen toiminnan tuotot ja kertaluonteiset tuotot, kuten yleisavustukset ja
- 5 tilikauden yli- tai alijäämään, eli jäädäänkö tilikaudelta voitolle vai tappiolle.

Mikäli urheiluseuralla ei kaikkia edellä mainittuja kulu- ja tuottoryhmiä ole, voidaan varsinainen toiminta jakaa kuluihin ja tuottoihin toiminnanaloittain eli erittelemällä varsinainen toiminta vaikkapa leiritoimintaan, edunvalvontaan ja kerhotoimintaan. Tuloslaskelmassa tulot ja menot on esitettävä erikseen vähentämättä niitä toisistaan eli bruttoperiaatteella. Mikäli seura tekee suunnitelman mukaisia poistoja ja tilikauden aikana on kirjattu yli- tai alipoistoja, esitetään tuloslaskelman tilinpäätössiirroissa poistoeron muutos. Myös vapaaehtoisten varausten muutos esitetään tilinpäätössiirroissa.

Tuloslaskelma XX.XX.XXXX – XX.XX.XXXX

Varsinainen toiminta:

Tuotot			<u>3200</u>
Kulut			
Henkilöstökulut	<u>1200</u>		
Poistot	<u>400</u>		
Muut kulut	<u>2800</u>	-	<u>4400</u>
Tuotto-/Kulujäämä		-	<u>1200</u>

Varainhankinta:

Tuotot	<u>1500</u>		
Kulut	- <u>320</u>	+	<u>1180</u>
Tuotto-/Kulujäämä			<u>1180</u>

Sijoitus- ja rahoitustoiminta:

Tuotot	<u>9000</u>		
Kulut	- <u>4500</u>	+	<u>4500</u>
Tuotto-/Kulujäämä			<u>4500</u>

Satunnaiset erät:

Satunnaiset tuotot	<u>600</u>		
Satunnaiset kulut	- <u>100</u>	+	<u>500</u>
Yleisavustukset		+	<u>620</u>
Tilikauden tulos			<u>5600</u>
Tilinpäätössiirrot			
Poistoeron muutos	<u>500</u>		
Vapaaehtoisten varausten muutos	- <u>2000</u>	-	<u>1500</u>
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)			<u>4100</u>

Kuvio 4. Tuloslaskelma.

TASE

Tase kertoo seuran taloudellisen aseman tilinpäätöshetkellä, ja siitä nähdään sen omaisuus ja velat. Taseessa on kaksi puolta: vastaavaa ja vastattavaa. Vastaavaa-puoli kertoo rahan käyttökohteet ja vastattavaa -puoli rahan lähteet. Kirjanpitoasetuksessa on määritelty tasekaava, joka on tarkoitettu kaikille kirjanpitovelvollisille. Pienet yhdistykset voivat kuitenkin laatia taseen lyhennettynä.

VASTAAVAA

Taseen vastaavaa-puolella ovat seuran varat, jotka jaetaan pysyviin vastaaviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyvät vastaavat ovat eriä, joiden on tarkoitus tuottaa seuralle tuloa useana tilikautena. Pysyvät vastaavat jaetaan edelleen kolmeen eri osaan: aineettomiin hyödykkeisiin, aineellisiin hyödykkeisiin ja sijoituksiin. Aineettomia hyödykkeitä ovat esimerkiksi kehittämismenot ja aineettomat oikeudet. Aineelliset hyödykkeet jaetaan maa- ja vesialueisiin, rakennuksiin ja rakennelmiin, koneisiin ja kalustoon sekä muihin aineellisiin hyödykkeisiin. Sijoituksiin kuuluvat seuran hallinnassa olevat osakkeet, joita voidaan pitää pitkäaikaisina sijoituksina.

Vaihtuvat vastaavat jaetaan vaihto-omaisuuteen, saamisiin, rahoitusarvopapereihin ja raha- ja pankkisaamisiin. Vaihto-omaisuuteen kuuluvat sellaisenaan tai jalostettuina luovutettaviksi ja kulutettaviksi tarkoitetut hyödykkeet. Urheiluseuroilla ei usein ole merkittävää vaihto-omaisuutta. Käytännössä siihen voidaan lukea seuran myytäviksi hankittujen hyödykkeiden hankintamenot.

Saamiset ovat joko pitkäaikaisia tai lyhytaikaisia saamisia. Pitkäaikaisia saamisia ovat ne saamiset, jotka erääntyvät maksettaviksi yli vuoden kuluessa, sitä lyhemässä ajassa erääntyvät saamiset ovat lyhytaikaisia. Tyypillisiä urheiluseuran saamisia ovat esimerkiksi myyntisaamiset sekä siirtosaamiset. Myyntisaamiset syntyvät suoritteiden myynnistä ja siirtosaamiset meno-enoista ja tulojäämistä eli toiselle tilikaudelle kuuluvista suoritteista. Seuran taseessa siirtosaamisiin kirjataan myös esimerkiksi jäsenmaksusaamiset sekä avustusaamiset. Rahoitusarvopaperit ilmoittavat seuran osakkeet ja osuudet, jotka on hankittu rahojen lyhytaikaista sijoittamista varten. Erä ”rahat ja pankkisaamiset” tarkoittaa kassassa ja pankkitileillä olevia varoja.

VASTATTAVAA

Vastattavaa-puolella esitetään urheiluseuran toiminnan pääomarahoitusta. Yhdistyksille suunnatussa lyhennetyssä taseen kaavassa vastattavaa-puoli

jakautuu neljään ryhmään: oma pääoma, tilinpäätössiirtojen kertymä, pakolliset varaukset ja vieras pääoma. Oma pääoma -kohdassa taseessa esitetään seuran osake-, osuus- tai muu pääoma, erilaiset rahastot, kuten ylikurssirahasto ja arvonorotusrahasto. Omaa pääomaa seuroilla ei usein ensimmäisen tilikauden alussa vielä ole, vaan oma pääoma syntyy jatkossa tilikauden tuottojen ja kulujen erotuksesta, joka merkitään taseeseen otsikolla ”Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)”. Lisäksi tässä kohdassa esitetään seuran tilikauden voitto tai tappio.

Tilinpäätössiirtojen kertymä jaetaan poistoeroon ja vapaaehtoiisiin varauksiin. Poistoeroa syntyy, jos seura on tehnyt tilikaudella suunnitelman mukaisia poistoja suurempia poistoja; urheiluseurat ovat kuitenkin usein kirjanpitolain mukaan pieniä kirjanpitovelvollisia eikä niiden näin ollen tarvitse tehdä suunnitelman mukaisia poistoja. Vapaaehtoiset varaukset liittyvät verotukseen, ja niiden avulla seura voi varautua tuleviin menoihin tekemällä elinkeinoverotuksessa varauksen edellyttäen, että sama varaus on tehty myös kirjanpidossa. Tuloslaskelmassa tämä näkyy kuluna.

Pakolliset varaukset tarkoittavat velkoja, joiden toteutuminen on etukäteen arvioitu esimerkiksi arvioitaessa työntekijöiden eläkkeitä. Pakolliset varaukset eroavat siirtovelosta siten, että siirtovelkojen suhteen on tiedossa aina sekä määrä että toteutumisajankohta. Vieras pääoma jaetaan vielä lyhyeen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma tarkoittaa käytännössä seuran lainoja. Lyhytaikaista vierasta pääomaa voivat olla esimerkiksi maksamattomat laskut eli ostovelat tai erilaiset jaksotukset eli siirtovelat. Pankkilaina on pitkäaikaista vierasta pääomaa.

MUUT TILINPÄÄTÖSTIEDOT

Erikokoisilla seuroilla voi olla erilaisia *liitetietoja*, mutta kaikille, myös pienimmille yhdistyksille, pakollisia liitetietoja ovat annetut pantit tai velan vakuudeksi annetut vakuudet, takaukset, vekselit, takuu- ja muut vastuut ja vastuusitoumukset sekä tositteet perusteesta, jonka mukaan toisesta valuutasta olleet saamiset ja velat on käännetty Suomen valuutaksi, jollei käytössä ole ollut Suomen Pankin tilinpäätöspäivänä noteeraama kurssi. Muita liitetietoja voivat olla esimerkiksi merkittävät lahjoitukset.

Vertailutiedot tarkoittavat tilinpäätöstietojen vertaamista edelliseen tilikauteen. *Rahoituslaskelma* puolestaan on laskelma, josta käy ilmi varojen hankinta ja niiden käyttö tilikauden aikana.

Toimintakertomuksessa seura kuvaa kauden toimintaa toimintasuunnitelman pohjalta. Pienten seurojen ei toimintakertomusta tarvitse kirjanpitolain

mukaan vaatia, joskin yhdistyksen säännöt voivat sen vaatia. Mikäli se laitetaan tasekirjaan liitteeksi, on sen täytettävä tarkat muotovaatimukset.

VEROTUS

HENKILÖKOHTAISET TULOT

Urheiluseuran henkilökohtaiset tulot ovat sille verovapaita. Henkilökohtaisia tuloja ovat seuratoiminnassa muun muassa jäsenmaksut, osingot, korot, vuokratulot, lahjoitukset sekä luovutusvoitot elinkeinotoimintaan kuulumattomasta omaisuudesta. Mikäli tulot kuuluvat urheiluseuran elinkeinotulolähteeseen, ovat ne elinkeinotulona verotettavaa tuloa. Myös julkisyhteisöjen avustukset ovat verottomia, paitsi jos avustus on tarkoitettu verollista elinkeinotoimintaa tai verollista kiinteistötuloa varten tai työllistämistukea verollisessa elinkeinotoiminnassa.

ELINKEINOTULO

Tuloverolain mukaan urheiluseurat ovat muiden yleishyödyllisten yhteisöjen tapaan verovelvollisia saamastaan elinkeinotulosta ja kiinteistön tuottamasta tulosta, mikäli sitä on käytetty muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen. Myös metsätalouden pääomatuloa pidetään kiinteistön tuottamana tulona. Kiinteistön luovutusvoitto sen sijaan verotetaan elinkeinotulona. Veronalaisen tulon osalta voidaan urheiluseuralle vahvistaa tappio, joka on mahdollista vähentää seuraavan 10 vuoden aikana elinkeinotoiminnan tulosta. Myös kiinteistötulon tappio voidaan vähentää veronalaisesta kiinteistötulosta.

Elinkeinotulona ei tuloverolain mukaan pidetä 1) yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä tapahtumista, kuten esimerkiksi myyjäisistä, arpajaisista tai urheilukilpailuista ja niiden yhteydessä harjoitetusta tarjoilu- tai myyntitoiminnasta saatua tuloa, 2) jäsenlehdistä ja muista vastaavista julkaisuista saatua tuloa, 3) adressien, korttien ja muiden vastaavien hyödykkeiden myynnistä saatua tuloa, 4) sairaaloissa, vanhainkodeissa ja muissa vastaavissa huoltolaitoksissa hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä saatua tuloa ja 5) bingopelin pitämisestä saatua tuloa.

Elinkeinotoiminnan toteutumista voidaan arvioida seuraavien tunnusmerkkien perusteella: vieraan pääoman käyttö, sitoutuneen pääoman suuri määrä, toimintaan palkattu henkilökunta, voiton tavoittelu, suuri liikevaihto, toiminnan jatkuvuus, käyvän markkinahinnan käyttäminen, kilpailuolosuhteissa toimiminen, toiminnan kohdistuminen tavanomaisiin kauppatavaroihin tai suoritteisiin.

ARVONLISÄVERO

Urheiluseura on arvonlisäverovelvollinen, mikäli sen toiminta täyttää liiketoiminnan edellytykset ja sen tuloa pidetään tuloverolain mukaisena elinkeinotulona. Jos yhdistyksen liikevaihto on tilikauden (12 kuukautta) aikana enintään 8500 euroa, pidetään toimintaa vähäisenä, eikä sen näin ollen tarvitse hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi. Urheiluseura on arvonlisäverovelvollinen myös, jos se ottaa omaan käyttöönsä tarjoilu- tai kiinteistöhallintapalvelun arvonlisäverolaissa säädetyin edellytyksin. Veroa tulee tällöin maksaa kyseisen palvelun hankkimisesta aiheutuneista kustannuksista.

Myös hakemuksesta voi tulla arvonlisäverovelvolliseksi, vaikka myynnistä saatua tuloa ei pidettäisi elinkeinotulona eikä liikevaihto vuoden aikana ylittäisi 8500:aa euroa. Mikäli seura hakeutuu arvonlisäverovelvolliseksi, koskee verovelvollisuus kaikkea liiketoiminnan muodossa tapahtuvaa toimintaa, myös henkilökohtaista tuloa.

MUUT VEROT

1 Kiinteistövero

Mikäli seuran omistama rakennus on pääasiallisesti yhdistyksen käytössä, voi kunnanvaltuusto kiinteistöverolain mukaan määrätä kiinteistöveroprosentin normaalia alhaisemmaksi.

2 Perintö- ja lahjavero

Urheiluseurat ovat yleishyödyllisten yhteisöjen tapaan vapaita perintö- ja lahjaverotuksesta.

3 Varainsiirtovero

Urheiluseurat ovat yleishyödyllisten yhteisöjen tapaan normaalisti varainsiirtoverovelvollinen varainsiirtoverolain mukaan.

4 Arpajaisvero

Arpajaisten toimeenpanemisesta verotetaan arpajaisverolain mukaan, mutta sen sijaan arpajaisista ja bingo toiminnasta saatu tulo on lähtökohtaisesti verovapaata.

LÄHTEET

Koskinen, J. & Kumpu, J. 2009. Opinnäytetyö: Taloushallinto-opas urheiluseura Tampereen Peli-Pojat 70 ry:lle. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

L 20.5.1989/503. Yhdistyslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Optinet Oy. 2012. Tietopankki. Viitattu 6.1.2012. [Http://www.yhdistystieto.fi/](http://www.yhdistystieto.fi/).

Perälä, S., Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Helsinki: WSOY.

Suomen liikunta ja urheilu: Urheiluseurat. N.d. Viitattu 10.1.2012. [Http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan_talous2/urheiluseurat/](http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan_talous2/urheiluseurat/).

Tomperi, S. 2009. Kehittyvä kirjanpitotaito. Helsinki: Edita Prima.

Tomperi, S. 2010. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita Publishing.

Yhdistyksen talous ja kirjanpito. N.d. Artikkelit Kansan Sivistystyön Liiton sivuilla. Viitattu 2.2.2012. [Http://www.ksl.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=230&Itemid=325](http://www.ksl.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=230&Itemid=325).

Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille. 2007. Verohallinnon ohje Verohallinnon sivuilla. Viitattu 26.1.2012. [Http://www.vero.fi](http://www.vero.fi), syventävät vero-ohjeet.

URHEILUSEURAN TILINPÄÄTÖS & TOIMINNANOHJAUS

Miia Heikkinen & Olli Poikonen

URHEILULIIKETOIMINTA

Jyp Junioreiden toiminnanjohtajan Jussi Jalasahon mukaan urheiluliiketoiminnan asema Suomessa tulee tulevaisuudessa vahvistumaan. Hän näkee, että erityisesti senioriliikunnan merkitys kasvaa, koska Suomen ikärakenne muuttuu. Nykyään kunnat ja kaupungit tarjoavat asukkailleen erilaisia kerho- ja liikuntapalveluita. Jatkossa nämä palvelut tullaan entistä enemmän ulkoistamaan kolmannelle sektorille. Tässä kilpailussa urheiluseurat ja -yhdistykset tulevat olemaan suuressa roolissa.

Yhtenä seuratoiminnan kompastuskivenä Jalasaho mainitsi sen, että juniorit joutuvat sitoutumaan valitsemaansa harrastukseen liian pitkäkestoisesti. Hän uskoo, että tulevaisuudessa seurat tulevat tarjoamaan harrastusmahdollisuuksia joihin ei tarvitse sitoutua niin pitkäkestoisesti. Hän uskoo urheiluliiketoiminnan muuttuvan samansuuntaisesti myös esimerkiksi kuntosaliketjujen kohdalla.

Jalasahon mukaan urheiluseurat tulevat tulevaisuudessa profiloimaan omat palvelunsa entistä tarkemmin. Tällä hetkellä monet seurat eivät edes itse tarkasti tiedä mitä palveluita tarjoavat. Jalasaho uskookin, että erikoistuvat seurat, jotka tunnistavat toimintaympäristönsä muutokset vahvistavat asemaansa kilpailussa. Hänen mukaansa Suomesta löytyy paljon urheiluseuroja, joilla on liiketoiminnalliset valmiudet pyörittää kannattavaa liiketoimintaa. Vastaavasti löytyy myös seuroja, joissa toiminta on kotikutoista.

URHEILUSEUROJA VELVOITTAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Suurin osa Suomessa toimivista urheiluseuroista on rekisteröityjä yhdistyksiä. Rekisteröidyt yhdistykset on rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin. Rekisteröity yhdistys voi omistaa omaisuutta, tehdä nimissään sopimuksia eivätkä sen jäsenet vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista. Yhdistysten toimintaa ohjataan Suomessa monilla eri laeilla ja asetuksilla.

Urheiluseuroja ja -järjestöjä, aivan kuten muitakin Suomessa toimivia rekisteröityjä yhdistyksiä, velvoittaa yhdistyslaki. Se koskee yhdistyksiä, joiden pääasiallinen tavoite ei ole voiton tai muun taloudellisen edun tuottaminen jäsenilleen. Yhdistyslaissa säädetään yhdistyksen hallinnon yleisistä periaatteista.

Muita lakeja, jotka vaikuttavat urheiluseurojen toimintaan ovat esimerkiksi valtionavustuslaki ja laki Veikkauksen tuotonjaosta. Nämä lait säätelevät sitä, miten valtio tukee liikuntaa ja urheilua taloudellisesti. Osa valtion liikunnalle antamista tukivaroista kerätään veikkausvoittovaroista. Siitä syystä myös laki veikkauksen tuotonjaosta vaikuttaa urheiluseuroihin. Useat seurat hankkivat varoja arpajaisilla. Näin ollen, myös arpajaislainsäädäntö vaikuttaa seurojen toimintaan. Suurin valtion antama tuki urheiluseuroille on yleishyödyllisen toiminnan ja talkootyön verottomuus. Verolainsäädäntö on siis erittäin merkittävässä asemassa tarkasteltaessa mitkä lait vaikuttavat urheiluseurojen toimintaan. Yhdistyksiä koskee myös kirjanpitolaki ja tilintarkastuslaki. Jos urheiluseuralla on työntekijöitä, koskee sitä myös työlainsäädäntö.

Tarkoituksenamme ei ole perehtyä syvällisemmin lakeihin, jotka ohjailevat yhdistystoimintaa Suomessa. Halusimme kuitenkin tuoda esille muutamia tärkeitä lakeja, joilla on vaikutusta urheiluseurojen toimintaan ja erityisesti sen hallintoon ja talouden hallintaan.

URHEILUSEUROJEN TALOUS

Yhdistykset saavat harjoittaa taloudellista toimintaa, kunhan toiminnan luonne ei muutu taloudelliseksi eikä toiminnan pyrkimyksenä ole hankkia taloudellista hyötyä yhdistyksen jäsenille. Yhdistys saa esimerkiksi harjoittaa liiketoimintaa, joka on määrätty sen säännöissä, liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen ja on taloudellisesti vähäarvoista. Jos yhdistyksen harjoittama liiketoiminta kasvaa liian suureksi, niiden osittainen verovapaus asettaa ne kilpailullisesti liian edulliseen asemaan yksityisiin yrityksiin nähden. Tällaisessa tapauksessa urheiluseura voi perustaa erillisen osakeyhtiön, joka jatkaa liiketoiminnan harjoittamista. Tämä on kasvava trendi, sillä monista urheiluseurojen tarjoamista palveluista on kasvanut kannattavia elinkeinotoiminnan aloja.

Suomalaisessa liikunnassa liikkuu vuosittain rahaa arviolta kaksi miljardia euroa. Kyse ei siis ole mistään nappikaupasta. Varat tulevat pääosin kotitalouksilta, kunnilta, sponsoreilta ja valtiolta. Julkisen rahoituksen osuus on noin 20 %. Yllä esitetyt luvut ovat suuntaa antavia, sillä kattavaa selvitystä aiheesta ei ole tehty. Kyseiset luvut löytyvät SLU:n (Suomen liikunta ja urheilu) internetsivuilta.

Suuri osa liikuntaseurojen varoista tulee kotitalouksilta erilaisten maksujen kautta. Myös yksityisten henkilöiden tekemä vapaaehtoistyö tuottaa liikuntaseuroille paljon taloudellista hyötyä. Suurin julkinen tuki liikuntaseuroille ja -yhdistyksille on kuntien niiden käyttöön tarjoamat edulliset tai usein jopa ilmaiset liikuntapaikat, joissa seurat voivat harjoittaa toimintaansa. Kunnat

jakavat vuosittain myös rahallista tukea urheiluseuroille. Tuen arvo on noin 37,5 miljoonaa euroa. Valtion tuki urheiluseuroille tulee veikkausvoittovarojen kautta. Vuonna 2011 liikunnalle ja urheilulle osoitettiin noin 114 miljoonaa euroa veikkausvoittovaroja. Loput seurojen rahoituksesta hankitaan toimintaan liittyvällä varainhankinnalla. Tämän luvun on arvioitu olevan vuosittain noin 400-450 miljoonaa euroa.

URHEILUSEURAN KIRJANPITO

Urheiluseurat ovat aina kirjanpitovelvollisia. Urheiluseuran taloushallintoa koskevat tänä päivänä pitkälti samat vaatimukset kuin yritystoiminnan taloushallintoa. Sidosryhmien asettamat tehokkuusvaatimukset pyritään toteuttamaan kehittämällä talouden valvontaa, sekä raportointia. Raportoinnin tulisi antaa kattava kuva toiminnan tuloksesta ja tehokkuudesta. Laskentainformaation, merkittävimpinä tilinpäätös ja veroilmoitus, tuottaminen sidosryhmille on laissa määrättyä. Kirjanpidon tarkoitus urheiluseuroissa on tallentaa taloutta koskevat tiedot ja toimia perustana tilinpäätöstä tehtäessä. Urheiluliiketoimintaa kehitettäessä olisi kuitenkin tärkeää oppia löytämään kirjanpidosta tietoja joiden avulla liiketoimintaa voi kehittää. Juuri tämä liiketoimintaosaaminen on monissa urheiluseuroissa heikoissa kantimissa.

Kirjanpitoa koskevat peruseriaatteet ovat kaikille kirjanpitovelvollisille samat. Eroavaisuuksia kirjanpitoa koskevista vaatimuksista voi kuitenkin löytyä esimerkiksi eri lajeissa toimivien urheiluseurojen väliltä. Urheiluseurat ovat liikeyritysten tapaan velvollisia pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa sekä noudattamaan hyvää kirjanpitotapaa. Kirjanpitolaki on laadittu pitkälti voittoa tavoittelevia yrityksiä varten, mutta se sisältää myös yhdistyksille tarkoitettuja erityispiirteitä koskien esimerkiksi: hankintamenojen poistoja, tuloslaskelmakaavaa sekä tase-erittelyn toimittamista rekisteriviranomaiselle. Urheiluseurojen on merkittävä kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulos, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät.

TILINPÄÄTÖS

Urheiluseuran on laadittava jokaiselta tilikaudelta tilinpäätös, joka sisältää tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman, tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen, liitetiedot jotka tarkentavat tuloslaskelman ja taseen lukuja sekä toimintakertomuksen, jossa on kerrottu seuran toiminnan kehittymiseen liittyvät tärkeät asiat. Tilinpäätöksestä on löydettävä myös vertailutietoina edelliseltä tilikaudelta jokainen tuloslaskelmassa ja taseessa

esitetty erä. Tilinpäätökseen kuuluvien asiakirjojen on oltava selkeitä ja tilinpäätöksen on oltava yhtenäinen kokonaisuus. (KPL 3:1§)

Keskeisin asia tilinpäätöksessä on, että se antaa oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnasta ja taloudellisesta asemasta (KPL 3:2 §). Tilinpäätös on laadittava kolmen kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (KPL 3:6 §). Yhdistyksen tilinpäätöksen allekirjoittaa yhdistyksen allekirjoitushetkellä toimiva hallitus.

TULOSLASKELMA

Tuloslaskelman tarkoituksena on esittää miten seuran tulos on syntynyt. Erotella erityyppiset tulot ja menot toisistaan, jolloin toimintaa voidaan analysoida helpommin. Kirjanpitoasetuksen mukaan urheiluseuran tuloslaskelma laaditaan järjestökaavan mukaan. Tuloslaskelma sisältää tällöin neljä eri osa-aluetta, jotka ovat seuran varsinainen toiminta, varainhankinta, sijoitus- ja rahoitustoiminta ja satunnaiset erät. Useasti on tulkinnan kannalta järkevämpää esittää tuloslaskelma muodossa, jossa satunnaisten erien jälkeen löytyy omana ryhmään yleisavustukset, tilikauden tulos, tilinpäätössiirrot ja tilikauden yli-/alijäämä. Tällöin tuloslaskelma voitaisiin esittää esimerkiksi näin:

Varsinainen toiminta

1. Tuotot
2. Kulut
 - a) Henkilöstökulut
 - b) Poistot
 - c) Muut kulut
3. Tuotto-/kulujäämä

Varainhankinta

4. Tuotot
5. Kulut
6. Tuotto-/kulujäämä

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

7. Tuotot
8. Kulut
9. Tuotto-/kulujäämä

Satunnaiset erät

10. Satunnaiset tuotot
11. Satunnaiset kulut
12. Yleisavustukset
13. Tilikauden tulos
14. Tilinpäätössiirrot
 - a) Poistoeron muutos
 - b) Vapaaehtoisten varausten muutos
15. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

Urheiluseuran *varsinaista toimintaa* on sen säännöissä mainitun tarkoituksen toteuttaminen. Tässä kohdassa tuloslaskelmaa esitetään varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut. Tuotot voivat koostua esimerkiksi jollekin projektille saadusta avustuksesta, käyttökorvauksista, pääsylipputulosta tai vaikkapa leirimaksuista. Urheiluseurat ovat usein voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, joten kulut tässä ryhmässä voivat olla suuremmat kuin tulot.

Varsinaisen toiminnan kulut ja tulot on eriteltävä toiminnan aloittain. Tällöin kulut ja tuotot kohdistuvat oikein ja tuloslaskelman analysointi on helpompaa. Urheiluseuran toiminnan aloja ovat esimerkiksi koulutus-, valmennus-, kilpailu-, nuoriso- ja julkaisutoiminta sekä hallinto.

Urheiluseuran kirjanpidossa on verotuksellisista syistä eriteltävä toisistaan varsinainen toiminta ja *varainhankinta*. Seura voi tehdä varainhankintaa toimintansa rahoittamiseksi monilla tavoin. Esimerkkejä varainhankinnasta ovat vaikkapa jäsenmaksutuotot, keräys- ja arpajaistuotot, talkootyöt tuotot ja myyntituotot seuran järjestämän tapahtuman yhteydessä. Jos seura harjoittaa laajempaa liiketoimintaa, on liiketoiminnan tuotot ja menot esitettävä varainhankinnan pääryhmässä omana eränään. Näin ne eivät sekoitu muiden varainhankinnan tuottojen ja menojen kanssa.

Joissain urheiluseuroissa liiketoiminta on laajaa. Tällöin on järkevää esittää liiketoiminnasta oma kirjanpitoasetuksen liikekaavan mukainen tuloslaskelma. Tällaisessa tapauksessa liiketoiminnan oma tuloslaskelma on liitettävä seuran tilinpäätökseen.

Varainhankinnan jälkeen tuloslaskelmassa esitetään *sijoitus- ja rahoitustoiminta*. Urheiluseurassa sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuottoja voivat olla esimerkiksi myyntivoitot sekä saadut osinko- ja vuokratuotot. Menoja puolestaan voivat olla maksetut yhtiövastikkeet tai toimintaa varten otettujen lainojen korot.

Seuraavaksi tuloslaskelmasta löytyy ryhmä *muut erät*. Tähän ryhmään kuuluvat satunnaiset erät, yleisavustukset sekä tilinpäätössiirrot. Satunnaisilla

erillä tarkoitetaan tuloja tai menoja, jotka ovat kertaluonteisia, suuruudeltaan olennaisia ja poikkeavat seuran tavanomaisesta toiminnasta.

Seuran saamat yleisavustukset ovat avustuksia, jotka se on saanut seuran toiminnan toteuttamiseen eikä niitä ole korvamerkitty jollekin tietylle projektille. Nämä avustukset siis erotellaan tietyille toiminnan alalle kohdistetuista avustuksista, jotka esitetään jo varsinaisen toiminnan tuloissa.

Urheiluseuroilla ei useinkaan ole paljon tilinpäätössiirtoja, sillä esimerkiksi poistoero ja vapaaehtoiset varaukset liittyvät verotuksellisiin eriin.

TASE

Tilinpäätöksessä taseen tarkoituksena on kertoa urheiluseuran taloudellinen ja rahoituksellinen asema tilikauden lopussa. Tase jaetaan tilinpäätöstä tehtäessä vastaaviin ja vastattaviin. Vastaavaa puoli jaetaan vielä kahtia pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyvät vastaavat tuottavat yhdistykselle ”tuottoja” usean tilikauden ajan, kun taas vaihtuvien vastaavien tuottama tuotto kohdistuu yleensä kuluvalle tilikaudelle. Pysyviä vastaavia ovat esimerkiksi mahdolliset seuran omistamat aineelliset hyödykkeet kuten tilat/rakennukset sekä koneet ja kalusto. Mikäli seuralla on nimissään osake- tai osuusmuotoisia sijoituksia, ilmoitetaan ne myös pysyvissä vastaavissa.

Vaihtuvat vastaavat jaetaan taseessa vaihto-omaisuuteen, saamisiin, rahoitusarvopapereihin sekä rahoihin ja pankkisaamisiin. Useimmilla yhdistyksillä ei ole taseessaan vaihto-omaisuutta, sillä se rinnastetaan liiketoiminnassa varastoksi. Urheiluseuran vaihto-omaisuutena voi kuitenkin olla esimerkiksi varainhankintaan liittyvä myyntivarasto. Saamisista tavanomaisimpia ovat myyntisaamiset sekä siirtosaamiset. Rahat ja pankkisaamiset käsittävät yksinkertaisuudessaan seuran kassasta ja pankkitileiltä löytyvät varat.

Vastattavaa puoli jaetaan neljään osaan: oma pääoma, tilinpäätössiirtojen kertymä, pakolliset varaukset ja vieras pääoma. Lisäksi yleishyödyllisten yhteisöjen ja säätiöiden, mitä urheiluseuratkin ovat, tulee ilmoittaa taseessaan erikseen sellaiset pääomat tai varat, joiden käytön suhteen on rajoittavia erityismääräyksiä. (omakatteiset rahastot). Urheiluseuran oma pääoma eroaa suuresti liikeyritysten omasta pääomasta, sillä se ei yleensä sisällä pääomasijoituksia, vaan se syntyy tilikausien yli- ja alijäämistä. Seuran ylijäämistä syntyneestä omasta pääomasta käytetään yleisesti nimikkeitä toimintapääoma tai käyttöpääoma.

Vastattavaa puolen tilinpäätössiirtojen kertymä osio sisältää poistoerot ja vapaaehtoiset varaukset. Kyseiset erät ovat verotuksellisista syistä esitettäviä tuloksen järjestelyeriä, joita harvemmin esiintyy yhdistysten kirjanpidossa.

Pakollisilla varauksilla on tarkoitus varautua tuleviin menoihin ja menetyksiin, joihin yhdistys on tilikauden päättyessä sitoutunut, mutta joiden määrään ja ajankohtaan liittyy epävarmuus tekijä.

Seurat rahoittavat toimintansa usein pelkästään tulorahoituksen avulla, joten vieraan pääoman avulla tapahtuva toiminnan rahoitus voi olla harvinaista. Vierasta pääomaa voidaan kuitenkin käyttää esimerkiksi suurien investointien rahoittamiseen. Vieras pääoma jaetaan taseessa lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaiseksi vieraaksi pääomaksi katsotaan velka, joka erääntyy maksettavaksi vuoden tai sitä pitemmän ajan kuluessa. Tyypillisin pitkäaikainen vieras pääoma on laina rahoituslaitoksilta, kun taas yleisimmät lyhyet vieraan pääoman tilit ovat ostovelat ja siirtovelat.

Urheiluseuran taseen laatimista helpottaa huomattavasti se, että ne ovat yleensä pieniä kirjanpitovelvollisia. Pieneksi kirjanpitovelvolliseksi luetaan sellainen yritys tai yhdistys, jonka osalta päättyneellä ja sitä edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt vain yksi seuraavista rajoista. (KPL 3:9.2§)

- 1 liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 6 250 000 euroa
- 2 taseen loppusumma 3 125 000 euroa
- 3 palvelussa keskimäärin 50 henkilöä

Pieni kirjanpitovelvollinen saa laatia taseensa lyhennettyjä, joka näyttää seuraavalta:

VASTAAVAA

A Pysyvät vastaavat

1. Aineettomat hyödykkeet
2. Aineelliset hyödykkeet
3. Sijoitukset

B Vaihtuvat vastaavat

1. Vaihto-omaisuus
2. Saamiset; lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen
3. Rahoitusarvopaperit
4. Rahat ja pankkisaamiset

VASTATTAVAA

A Oma pääoma

1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
2. Ylikurssirahasto
3. Arvonkorotusrahasto
4. Käyvän arvon rahasto
5. Muut rahastot
6. Edellisten tilikausien voitto (tappio)
7. Tilikauden voitto (tappio)

B Tilinpäätössiirtojen kertymä

C Pakolliset varaukset

D Vieras pääoma; lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen

Lyhennettyyn taseen kaavaan tulee myös eritellä myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakot.

TOIMINTAKERTOMUS

Toimintakertomus on osa tilinpäätöstä, ja se täytyy laatia kirjanpitolain nojalla, jollei kyseessä ole pieni kirjanpitovelvollinen. Pienet kirjanpitovelvolliset, mitä useimmat urheiluseuratkin ovat, voivat jättää toimintakertomuksen laatimatta. Säätiöiden täytyy säätiölain mukaan laatia aina toimintakertomus tilinpäätöksen yhteydessä. Vaikka pienet kirjanpitovelvolliset ovat vapautettuja toimintakertomuksen laatimisesta, laaditaan se kuitenkin usein osaksi yhdistysten tilinpäätöstä. Toimintakertomus on urheiluseuran jäsenille ja muille intressitahoille hyvä apuväline, josta käy ilmi seuran toimintaa ja taloutta koskevia tietoja.

Toimintakertomus tulee laatia hyvän kirjanpitotavan mukaisesti, ja siinä tulee esittää tuloksen arvioimisen kannalta sellaisia seikkoja, mitkä eivät käy ilmi urheiluseuran tuloslaskelmassa, taseessa tai niiden liitteissä. Kirjanpitolain 3:1.1§ perusteella toimintakertomuksesta tulee käydä ilmi seuran toiminnan kehittymistä koskevat tärkeät seikat kyseisellä tilikaudella. Kirjanpitoasetuksen 2:1§ mukaan toimintakertomuksessa tulee myös olla:

- 1 tiedot olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen
- 2 arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä
- 3 selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuudesta

Toimintakertomus sisältää lisäksi yleisen selvityksen yhteisön toiminta-ajatuksesta, toiminnan luonteesta, tavoitteista ja päämääristä. Tilikauden jälkeen kerrotaan myös miten yhteisön aatteellinen tarkoitus on onnistuttu toteuttamaan.

Urheiluseuran taloutta ja rahoitusta koskevat tiedot muodostavat oman osionsa toimintakertomukseen. Toimintakertomuksessa esitetyt tiedot täydentävät tuloslaskelman, taseen ja liitetietojen antamaa kuvaa seuran tuoksellisuudesta ja taloudellisesta asemasta. Lisäksi jos tilikauden aikana on tapahtunut merkittäviä poikkeamia talousarviosta, niin annetaan niistä selvitys toimintakertomuksessa. Rahoitustilanteen selvittäminen toimintakertomuksessa korostuu erityisesti silloin kun ollaan tekemässä merkittäviä investointeja tai rahoitustilanne on muuttunut heikoksi (perustelujen esittäminen ylijäämälle). Mikäli seura on saanut tai antanut merkittäviä lahjoituksia voidaan antajat/saajat mainita toimintakertomuksessa. Toimintakertomukseen voidaan sisällyttää myös tietoja urheiluseuran hallituksesta, kokouksista ja jäsenten määrästä.

YHDISTYKSEN TOIMINNANOHJAUS

PÄÄTÖSTEN TEKEMINEN

Yhdistyslain mukaan päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille. Jäsenet valitseva kokouksessa itselleen hallituksen, joka edustaa yhdistystä ja laittaa toimeen päätökset. Hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä, joista jonkun on oltava puheenjohtaja. Puheenjohtajan on oltava täysi-ikäinen eikä hän saa olla holhouksenalainen. Muiden jäsenten tulee olla vähintään 15-vuotiaita. Hallituksen koolle ei ole määritelty ylärajaa. Se voi olla kiinteä tai liukuva. Hallituksen kokoa päätettäessä on hyvää muistaa, että runsaslukuinen hallitus usein edustaa monia jäsenryhmiä mutta on toimissaan tehoton. Hallituksen toimikauden pituus määrätään yhdistyksen säännöissä. Usein toimikausi on vuoden tai kahden mittainen

Hallituksen päätösvaltaisuudesta määrätään yhdistyksen säännöissä. Usein säännöistä löytyy säännös, jossa todetaan hallituksen olevan päätösvaltainen, jos läsnä on puheenjohtaja ja puolet hallituksen jäsenistä.

Hallituksella on yhdistyslaissa määrättyjä tehtäviä. Sen on pidettävä luetteloa yhdistyksen jäsenistä. Hallitus päättää jäseneksi hyväksymisestä, ellei siitä ole määrätty toisin yhdistyksen säännöissä. Jos jäsen haluaa erota yhdistyksestä, on hänen ilmoitettava siitä kirjallisesti hallitukselle ja hallitus hyväksyy tämän. Jos yhdistys purkautuu, on hallituksen hoidettava purkautu-

misesta johtuvat selvitystoimet. Hallituksen puheenjohtajan on allekirjoitettava yhdistyksen Patentti- ja rekisterihallitukselle toimitettava perusilmoitus, jolla yhdistys rekisteröidään. Hallituksen on tehtävä myös muutosilmoitus PRH:lle, jos yhdistyksen säännöt muuttuvat tai hallituksen puheenjohtaja tai nimenkirjoittaja vaihtuu.

Lakisääteisten tehtävien lisäksi hallituksen tehtäviin luetaan usein yhdistyksen varsinaisen toiminnan järjestäminen ja johtaminen sekä varainhankinnan valvonta. Isoissa yhdistyksissä toiminnan johtaminen on annettu hallituksen valitseman toiminnanjohtajan vastuulle. Varainhankinnan valvomisessa on tärkeää luoda yhdistykseen sisäinen valvontajärjestelmä, joka helpottaa varainhankinnan seurantaa. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta.

TOIMINTASUUNNITELMA

Toimintasuunnitelma on asiakirja, jossa kuvataan nimensä mukaisesti seuran suunnitelmia seuraavalle toimintakaudelle. Siinä kerrotaan myös keskeisiä seuran toimintaan vaikuttavia asioita ja tavoitteita tulevalle toiminnalle. On järkevää tehdä toimintasuunnitelma järkevästi, sillä ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Hyvin tehty toimintasuunnitelma antaa yhdistyksen toiminnalle hyvät raamit ja suunnan.

Esitysmuodoltaan toimintasuunnitelma voi olla vapaamuotoisempi kuin esimerkiksi tuloslaskelma. Siinä ei tarvitse tehdä tarkkaa luetteloa erilaisista tapahtumista, eikä sisällölle ole annettu tarkkoja lakisääteisiä määräyksiä. Toimintasuunnitelman jäsentämiseen voidaan käyttää esimerkiksi toimintakertomuksen otsikkoja.

Sisällöllisesti toimintasuunnitelmassa tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä pitää ja halutaan tehdä, jotta yhdistys edistää perustehtäväänsä?
- Mitä halutaan saavuttaa ja mitä tehdään, että nämä tavoitteet saavutetaan?
- Kuka tekee nämä asiat ja missä ajassa?
- Millä resursseilla toiminta toteutetaan, ja miten suunnitelman toteutumista arvioidaan?

Yleensä toimintasuunnitelman laatiminen aloitetaan visioimalla tuleva toimintakausi. Näin lukija saa heti kokonaiskuvan seuran toiminnasta ja hänelle selviää, millaisiin tavoitteisiin seura tulevaisuudessa pyrkii. Toimintasuunnitelmassa kannattaa esitellä erityisesti uusia toimintatapoja sekä mahdollisia muutoksia, joita toimintaan aiotaan tulevaisuudessa tehdä.

Usein yhdistysten toimintasuunnitelmat sisältävät seuraavanlaisia asioita:

- Säännöistä poimittu pykälä yhdistyksen tarkoituksesta ja tulevan toimintakauden visio
- Johdanto (ajatuksia tulevasta toimikaudesta)
- Jäsenhankinnan keinot ja tavoite
- Mahdollisten toimikuntien tulevia haasteita
- Tiedotustoiminta
 - § sisäinen tiedotus (miten, mitä, kuinka usein)
 - § ulkoinen tiedotus (erityiset tapahtumat, näkyvyyden tarve)
- Toiminta
 - § perustoiminta (mitä halutaan toteuttaa tulevalla toimikaudella)
 - § tarkempi kuvaus
- Erityiset tapahtumat
 - § tempaukset
 - § koulutukset
 - § juhlat
 - § näyttelyt
 - § retket, matkat ym. erityistä
- Yhteistoiminta muiden yhdistysten ja yhteisöjen kanssa
 - § jo meneillä olevan jatkaminen
 - § uusien yhteistyöhankkeiden esiin nostaminen

- Taloudellinen toiminta, varojen kartoitus, viittaukset talousarvioon
- Muut mahdollisesti merkittävät tapahtumat tulevan toimintakauden aikana

Hyvin tehty suunnitelma auttaa yhdistystä kehittymään. Sen pohjalta on myös helppo tehdä arvioita yhdistyksen toiminnasta: mitä tehtiin oikein ja missä asioissa on parantamisen varaa? Toimintasuunnitelma on myös osa yhdistyksen toiminnan dokumentointia. Vuosi on usein järjevin aikajänne, jolla suunnittelua ja seurantaa kannattaa tehdä. Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja sen pohjalta laadittu talousarvio käsitellään ja hyväksytään vuosittain pidettävässä sääntömääräisessä kokouksessa. Suunnittelua voi tehdä lisäksi myös erilaisella aikavälillä. Esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat jossakin tapauksessa järkeviä. Myös isoista tapahtumista ja hankkeista on järkevää tehdä omat suunnitelmansa.

TALOUSARVIO

Talousarviossa urheiluseurat arvioivat tulevan tilikauden tuottoja, kuluja ja rahoitustapahtumia. Talousarvio toimii toimintasuunnitelman rinnalla, ja siitä käy ilmi miten toimintasuunnitelmassa kerrotut tapahtumat rahoitetaan. Talousarvio toimii tärkeänä apuvälineenä seuran johdolle. Sen avulla voidaan määrittää tulevia jäsenmaksuja, tarvittavia avustuksia ja jaettavia apurahoja. Talousarvio eli budjetti sisältää yleensä kaksi osaa: tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti.

Tulosbudjetin tarkoituksena on arvioida tulevan tilikauden tuottoja, kuluja sekä tulosta. Tulosbudjettia käytetään suunnitelmana taloudenhoitoa varten ja toimintaohjeena yhdistyksen työntekijälle. Lähtökohtana tulosbudjetin laatimiselle toimivat toimintasuunnitelmassa kerrotut tavoitteet ja se miten ne on ajateltu saavuttaa. Budjetti laaditaan yleensä tuloslaskelman muotoon ja isoissa yhdistyksissä se tehdään vastuualueittain.

Tulosbudjetista ei käy ilmi yhdistyksen rahavarojen muutokset, vaan sitä varten laaditaan erikseen rahoitusbudjetti. *Rahoitusbudjetin* tarkoitus on pyrkiä turvaamaan rahojen riittävyys tulevilla tilikausilla. Rahoitusbudjettia laadittaessa voidaan käyttää rahoituslaskelman pohjaa. Budjettien toteutumista on tärkeätä seurata yhdistysten tilikauden aikana.

TOIMINNANOHJAUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Jussi Jalasaho toimii JYP Juniorit Ry:n toiminnanjohtajana. Seuran tarkoituksena on juniorijääkiekkoilun ylläpitäminen ja kehittäminen Jyväskylän seudulla. Seura tarjoaa nuorille mahdollisuutta harrastaa jääkiekkoa sekä kilpa- että harrastetoimintatasolla. Seura on toiminut noin 17 vuotta. Seuran visiona on olla Suomen laadukkain juniorijääkiekkoseura vuoteen 2015 mennessä. Yhtenä suurimmista tavoitteista on, että enemmistö JYP:n liigapelaajista on junioriseurain kasvatteja.

Jalasahon johtamassa seurassa, JYP Juniorit, seuran taloustilannetta seurataan kuukausitasolla. Käytännössä tämä seuranta tapahtuu tilitoimistolta tulevien raporttien avulla, jotka käydään läpi hallituksen kokouksessa. Pääpainopisteet ovat päärahoituslähteiden läpikäynnissä, saamisissa, veloissa, maksuvalmiudessa ja kassanhallinnassa.

Toiminnanohjausjärjestelmää ei JYP Junioreilta löydy, mutta Jalasaho on tehnyt seuran käytettäväksi raportointijärjestelmän, joka ottaa huomioon seuran 4-vuotisen strategian, toimintakauden tavoitteet ja niiden toteutumisen ja mahdolliset poikkeamat. Jalasaho kertoo, että seurassa on pohdittu olisiko erilliselle toiminnanohjausjärjestelmälle tarvetta. Toistaiseksi he ovat kuitenkin tyytyneet itse tehtyyn järjestelmään. Sillä kokevat saavansa siitä tarvitsemansa liiketoiminnalliset tiedot.

LÄHTEET

Jalasaho, J. 2013. Toiminnanjohtaja. JYP Juniorit Ry. Haastattelu 17.5.2013.

JYP Juniorit ry. n.d. JYP Juniorit Toiminnan esittely. Viitattu 20.5.2013. [Http://www.jypjuniorit.fi/fi/index.php?id=49](http://www.jypjuniorit.fi/fi/index.php?id=49).

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Perälä, J. 2001. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös. 5. tark. p. Helsinki: KHT-Media.

Perälä, S. & Perälä, J. 2001. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Helsinki: WSOYpro.

Seppälä, P. 2012. Toimintaohjeistus yhdistysten kirjanpitoon. Viitattu 1.3.2013. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205239554](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205239554).

Suomen liikunta ja urheilu. n.d. Ohjeita urheiluseuran toimintaan. Viitattu 1.2.2013.
[Http://www.slu.fi](http://www.slu.fi).

Yhdistystieto. n.d. Yhdistyksen toimintasuunnitelman sisältö. Viitattu 1.2.2013.
[Http://www.yhdistystieto.fi/yhdistyksen_asiakirjat/toimintasuunnitelma](http://www.yhdistystieto.fi/yhdistyksen_asiakirjat/toimintasuunnitelma).

TALOUSHALLINTO ISÄNNÖINTITOIMIALALLA

Sanna-Mari Nuri, Timo Toikkanen & Niina Viinikainen

Asunnon osto on monelle elämän suurin ja tärkein investointi. Tämän vuoksi osakkeenomistajan olisi hyvä olla perillä siitä, miten asunto-osakeyhtiön hallinto, isännöinti ja taloushallinto hoidetaan. Tämän artikkelin tarkoituksena on toimia apuna asunto-osakkeen omistajille, taloushallinnon opiskelijoille, aloitteleville isännöintialan yrityksille ja kaikille taloushallinnosta kiinnostuneille.

Tässä artikkelissa käsitellään isännöintitoimialan taloushallintoa. Artikkeleissa perehdytään isännöitsijän toimenkuvaan taloushallinnon näkökulmasta. Lopuksi pohditaan isännöintiyrityksissä tehtyjen haastattelujen pohjalta taloushallinnon organisointia perinteisellä ja palvelukeskusmallilla.

KIINTEISTÖYHTIÖT JA ASUNTO-OSAKEYHTIÖT

Osakeyhtiöiden erityistapauksia ovat kiinteistöyhtiöt ja asunto-osakeyhtiöt. Tässä kappaleessa kerrotaan, mitä näillä tarkoitetaan ja miten ne eroavat toisistaan. Lisäksi perehdytään asunto-osakeyhtiön ja kiinteistöyhtiön hallintoon.

Asunto-osakeyhtiö on yhtiömuoto, jonka tarkoituksena on omistaa ja hallita rakennusta tai rakennuksia. Huoneistojen pinta-alasta yli puolet pitää olla tarkoitettu osakkeenomistajien hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi. Yksi tai useampi osake yhdessä tuottaa osakkeenomistajalle oikeuden hallita määrättyä huoneistoa.

Keskinäinen kiinteistöyhtiö on yhtiömuoto, jonka osakkeet oikeuttavat hallitsemaan yhtiöjärjestyksessä määrättyä huoneistoa yhtiön omistamassa rakennuksessa. Osakas voi käyttää tiloja itse tai vuokrata ne. Yhtiö perii osakailta yhtiövastiketta. Asunto-osakeyhtiöt ovat aina keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä. Keskinäisessä kiinteistöyhtiössä sovelletaan osakeyhtiö- tai asunto-osakeyhtiölakia.

Tavallinen kiinteistöyhtiö on yhtiömuoto, joka omistaa kiinteistön, mutta osakkeenomistajalla ei ole oikeutta huoneiston hallintaan, esim. kunnan vuokratilayhtiöt. Osakkaalta ei peritä yhtiövastiketta. Yhtiö vuokraa tilat ja perii vuokralaisiltaan vuokraa. Jos osakas haluaa käyttää tiloja, hänen on tehtävä vuokrasopimus yhtiön kanssa. Tavallisessa kiinteistöyhtiössä sovelletaan osakeyhtiölakia.

HALLINTO

Kiinteistöosaakeyhtiön ylin päättävä toimielin on yhtiökokous, jonka muodostavat yhtiön osakkeenomistajat. Yhtiökokous päättää mm. yhtiövastikkeesta ja vastuuvapauksista sekä valitsee yhtiölle hallituksen ja tilintarkastajan.

Hallituksen tehtäviin kuuluu yhtiön hallinnon hoitaminen ja toiminnan asianmukainen järjestäminen. Yhtiöjärjestyksessä määrätään hallituksen jäsenten lukumäärä ja toimikausi. Lisäksi hallitus valitsee yhtiölle isännöitsijän, joka toimii hallituksen ja yhtiökokouksen päätösten toimeenpanijana. Isännöitsijä päättää itsenäisesti yhtiön juoksevaan hallintoon kuuluvista asioista.



Kuva: kuvituskuvia.blogspot.fi

ISÄNNÖINTI

Kiinteistöyhtiöissä isännöitsijän rooli on tärkeä ja se voidaankin rinnastaa toimitusjohtajan rooliin yrityksissä. Menestyksekkään tehtävien hoidon edellytyksenä on, että isännöitsijä tuntee oikeutensa, velvollisuutensa ja vastuunsa.

ISÄNNÖITSIJÄ

Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä tai yhtiökokous voi päättää, että yhtiöllä tulee olla isännöitsijä. Hallitus valitsee isännöitsijän, jonka pitää olla luonnollinen henkilö tai rekisteröity yhteisö. Mikäli isännöitsijäksi valitaan yhteisö, tulee yhteisön nimetä päävastuullinen isännöitsijä. Isännöinnistä tulee aina tehdä kirjallinen sopimus, josta ilmenee isännöitsijän työtehtävät sekä veloitus.

TOIMENKUVA

Asunto-osakeyhtiölain mukaan isännöitsijän toimenkuvaan kuuluu yhtiön juoksevasta hallinnosta huolehtiminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Isännöitsijän on myös huolehdittava kirjanpidon lainmukaisesta järjestämisestä ja varainhoidon luotettavuudesta. Isännöitsijän tehtävät voidaan jakaa hallinnollisiin, taloushallinnon ja teknisiin tehtäviin.

Isännöitsijän hallinnollisiin tehtäviin kuuluu yhtiökokouksen ja hallituksen päätösten tekemiseen osallistuminen sekä niiden täytäntöönpano lakeja, yhtiöjärjestystä ja muita normeja noudattaen. Hallinnollisia tehtäviä ovat mm. kokousrutiinien hoitaminen, kiinteistöä koskevat sopimusasiat, erilaiset valvontatehtävät, ilmoitusvelvollisuuksien hoitaminen ja mahdolliset työsuhteisiin liittyvät asiat.

Taloushallinnon tehtävät liittyvät keskeisesti kirjanpidon ja -asetuksen vaatimusten täyttämiseen sekä varainhoidon järjestämiseen. Taloushallinnon tehtäviin kuuluu esim. talous-, vero ja toimintasuunnittelu, talousarvion laadinta ja seuranta, rahaliikenteen hoito sekä kirjanpidon hoitaminen ja tilinpäätöksen laatiminen.

Teknisten tehtävien tavoitteena on kiinteistön toimivuuden, käyttökelpoisuuden, kunnon ja arvon ylläpitäminen sekä parantaminen. Näitä tehtäviä ovat mm. ylläpitotason määrittäminen ja huoltokirjan ylläpito, kiinteistöhoitotehtävien järjestäminen, kunnossapidon suunnittelu ja seuranta sekä kunnossapito ja korjausrakentamishankkeet.

VASTUU

Isännöitsijä on yhdessä hallituksen kanssa yhtiöoikeudellisessa vastuussa toimistaan yhtiölle. Isännöitsijä on vastuussa vahingosta, joka osakeyhtiö- tai asunto-osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjestystä rikkomalla aiheutuu osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle.

Olennainen osa asunto-osakeyhtiön hallintoa on tilaajavastuulaki suurten saneerausten osalta. Tilaajan vastuulla on selvittää, onko toimittaja merkitty ennakkoperintä-, työnantaja- ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Lisäksi tilaajan on vaadittava toimittajalta selvitys verojen ja eläkemaksujen maksamisesta sekä maksamattomista veroista.

TALOUSHALLINTO

Taloushallinto on keskeinen osa jokaisen kiinteistöyhtiön toimintaa. Sen tehtävänä on huolehtia taloudellisten resurssien hallinnoinnista sekä tuottaa talouteen liittyvää tietoa päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta varten. Tässä osiossa käsitellään tarkemmin isännöitsijän taloushallinnon osuutta.

TALOUS-, VERO- JA TOIMINTASUUNNITTELU

Talous-, vero- ja toimintasuunnittelulla pyritään varmistamaan kiinteistöstrategian taloudelliset toteutumisedellytykset. Taloussuunnittelun keskeisin väline on budjetti eli talousarvio, josta kerrotaan tarkemmin myöhemmin.

Kiinteistöyhtiön taloussuunnitteluun kuuluu myös pääpiirteisen toiminta- ja rahoitussuunnitelman laatiminen vähintään 5 vuodelle. Sen avulla varaudutaan tuleviin kunnossapito- ja korjaustarpeisiin ja luodaan pohjaa vakaalle vastikekehitykselle.

Verosuunnittelun tarkoituksena on huolehtia siitä, ettei kiinteistöyhtiölle eikä sen osakkaille aiheudu tarpeettomia veroseuraamuksia. Verotuksellisen tuloksen muodostamisessa käytetään hyväksi tuloksentasausmahdollisuudet, kuten poistot ja asuintalovaraus. Lisäksi kiinteistöyhtiössä tulee arvioida mahdollisen arvonlisäverovelvollisuuden vaikutus.

TALOUSARVIO JA SEURANTA

Isännöitsijän tehtäviin kuuluu talousarvion valmistelu hallitukselle, joka esittelee sen yhtiökokoukselle vahvistettavaksi. Talousarvio toimii pohjana yhtiövastikkeiden suuruuden määrittämiseksi. Laissa ei ole säädöksiä talousarvion muodosta, mutta se on syytä laatia tuloslaskelman rakennetta noudattaen. Tällöin on helpompi tehdä talousarviovertailu, joka on sisällytettävä toimintakertomukseen tai sen liitteeksi. Talousarviovertailun avulla valvotaan ja vertaillaan tilikauden aikaisia tuottoja ja menoja. Lisäksi isännöitsijä huolehtii kiinteistöyhtiön käteisvarojen riittävydestä ja maksuvalmiudesta.

RAHALIIKENNE

Kaikilla asunto-osakeyhtiöillä täytyy olla oma pankkitili, josta yhtiön maksut maksetaan ja jolle osakkeenomistajat maksavat vastikkeensa. Yhtiön laskut pitää tarkastaa luotettavalla menettelyllä ja maksaa ajallaan. Yleensä tarkistuksen hoitaa isännöitsijä.

Yhtiön maksuvalmiuden kannalta oleellista on seurata vuokrien ja vastikkeiden maksua. Isännöitsijän pitää huomauttaa välittömästi maksamattomista vastikkeista, vuokrasta ja käyttökorvauksista kuten sauna- ja pesutupamaksut. Lisäksi tarvittaessa on ryhdyttävä perintätoimiin. Yhtiön on huolehdittava myös huoneistokohtaiseen mittaukseen perustuvasta energia- ja vesilaskutuksesta.

Asunto-osakeyhtiöllä saattaa olla lainaa, jonka takaisinmaksusta vastavat vain tietyt huoneistot. Lainan maksamiseksi osakkailta peritään pääomavastiketta tai yleensä osakas voi halutessaan maksaa lainaosuutensa pois yhtiökokouksen päättämän ajankohtina. Lainaosuuden suorittamista varten yhtiön on laadittava lainaosuuslaskelma.

Maksamiensa palkkojen osalta yhtiön tulee huolehtia ennakonpidätysten, sosiaaliturvamaksujen ja muiden lakisääteisten maksujen laskennasta ja tilityksestä. Lisäksi maksetuista palkoista on tehtävä asianmukaiset ilmoitukset verohallinnolle.

Asunto-osakeyhtiö ei tavallisesti harjoita arvonlisäverollista toimintaa, mutta se voi hakeutua vapaaehtoisesti arvonlisäverovelvolliseksi, jos hakeutumisen edellytykset täyttyvät. Hakeutumisen edellytyksenä on, että yhtiön tiloissa toimii arvonlisäverovelvollinen yritys, joka harjoittaa jatkuvasti arvonlisäverovelvollista toimintaa. Arvonlisäveron ilmoittaminen ja tilitys tapahtuu samoin kuin muissakin yrityksissä eli kohdekuukautta seuraavan toisen kuukauden 12. päivään mennessä. Asunto-osakeyhtiön on myös pyynnöstä laadittava energian arvonlisäverolaskelma arvonlisäverovelvollisille osakkaille tai vuokralaisille.

KIRJANPITO

Kirjanpitolain (1 luku 1 §) mukaan asunto-osakeyhtiöt ovat osakeyhtiöinä aina kirjanpitovelvollisia. Yhtiöiden on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa, ja kirjaukset tehdään tilikauden aikana yleensä maksuperusteisesti. Tilinpäätöksessä maksuperusteiset kirjaukset on oikaistava ja täydennettävä suori-teperusteisiksi.

Kirjanpito käsittää tilinavauksen, tilitapahtumien tiliöinnin ja kirjaamisen. Lisäksi on tehtävä tarvittavat täsmäytykset. Kirjanpitoon sisältyy mm. vuokra-, vastike- ja käyttökorvauskirjanpito sekä palkkakirjanpito. Vuokrien ja vastikkeiden maksua seurataan huoneistokohtaisesti vuokrankantokirjassa. Tehtäviin kuuluvat myös lainaosuus-, lunastus- ja arvonlisäverolaskelmien laadinta ja kirjanpitoaineiston säilyttäminen.

TILINPÄÄTÖS

Asunto-osakeyhtiön tilinpäätöksen pitää valmistua yhtiöjärjestyksessä ilmoitettuihin määräaikoihin mennessä. Tilinpäätös sisältää toimintakertomuksen, tuloslaskelman, taseen ja rahoituslaskelman.

Toimintakertomus sisältää yhtiön perustiedot, hallituksen kokoonpanon, yhtiökokouksen pitoajan, tiedot vakuutuksista, osakesiirroista, tehdyistä korjauksista ja energian kulutuksesta. Toimintakertomukseen tulee sisällyttää myös vastikerahoituslaskelma eli jälkilaskelma, joka kertoo yhtiön rahoitusaseman vuoden lopussa.

Asunto-osakeyhtiöiden ja muiden kiinteistöyhtiöiden tulee tehdä tuloslaskelma kirjanpitoasetuksessa annetun kiinteistökaavan mukaan. Tase laaditaan kirjanpitoasetuksen tasekaavan mukaan.

Asunto-osakeyhtiöiden on valittava tilintarkastajia yhtiöjärjestyksessä määrätty määrä. Pienillä asunto-osakeyhtiöillä ei ole lakisääteistä tilintarkastusvelvollisuutta, mutta tilintarkastajan valinta on kuitenkin aina suositeltavaa. Asunto-osakeyhtiöön on pakko valita tilintarkastaja, jos yhtiössä on vähintään 30 huoneistoa tai osakkeenomistajat, joilla on vähintään 1/10 kaikista tai 1/3 kokouksessa edustetuista osakkeista, vaativat sitä yhtiökokouksessa.

VEROTUS

Asunto-osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen. Yhtiön tilinpäätös pyritään laatimaan siten, että verotettava tulo jää alle 30 euron. Tällöin ei synny verotettavaa tuloa eikä yhtiön tarvitse antaa veroilmoitusta.

Asunto-osakeyhtiön tuloksensääätelykeinoja ovat esim. käyttöomaisuuden poistot, suurehkojen korjausmenojen aktivointi, tulojen ja menojen ajankohdan sääntely sekä asuintalovaraus, rahastointi ja tappiontasaus.

Kiinteistöyhteisöiden ei tarvitse tehdä suunnitelmanmukaisia poistoja käyttöomaisuudesta. Poistoja tehdään tarvittaessa elinkeinoverolain enimmäisprosenttien puitteissa, esim. asuinrakennuksesta 0-4 %. Rakennuksen poistamaton hankintameno onkin usein niin suuri, ettei tuloksen järjestelmiseksi tarvita muita keinoja. Tuloja ja menoja säädellään lähinnä korjausten ajankohtia ja vastikkeiden suuruutta muuttamalla. Yhtiökokouksen päätöksellä vastikkeiden suuruutta voidaan muuttaa kesken vuoden, mutta yleisempää on antaa hallitukselle valtuus kantaa tai olla kantamatta yhden kuukauden vastike.

Rahastoinnilla osakkeenomistajilta kannetaan yhtiökokouksen päätöksellä varoja omiin pääomiin, esim. rakennusrahastoon, lainanlyhennysrahastoon

tai korjausrahastoon, ilman että niitä luetaan veronalaisiksi tuloiksi. Asuinkäytössä olevilla yhtiöillä on rahastoinnin ohella käytettävissään joustavampi asuintalovarausmenettely. Varaus mahdollistaa seuraavan 10 vuoden aikana syntyvien menojen kirjaamisen kuluiksi etukäteen.

TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI

Isännöintiyrityksen taloushallinto voidaan organisoida yhtiön koosta riippuen eri tavoin. Perinteisessä mallissa taloushallinto hoidetaan yhtiön sisällä yhden tai useamman työntekijän voimin. Nykyisin uutena toimintatapana on yleistymässä palvelukeskusmalli, joka leviää taloushallinnon puolelta myös muille toimialoille, jopa yritysmaailman ulkopuolelle. Seuraavaksi kuvataan näitä malleja tarkemmin yrityshaastatteluista saatujen tietojen pohjalta.

PERINTEINEN MALLI

Kaikkein pienimmissä isännöintiyrityksissä yksi henkilö voi hoitaa taloushallinnon ja muut isännöitsijän tehtävät. Tämä saattaa altistaa virheille ja vaarallisille työyhdistelmille, koska yksi henkilö hoitaa sekä päätöksentekoa että rahaliikennettä. Isännöitsijältä vaaditaan laajaa eri alojen ammattiosaamista aina lipunnostosta talousarvion laatimiseen.

Yleisemmin taloushallinto ja isännöinti on kuitenkin jaettu eri henkilöille. Tällöin esim. maksatuksen hoitaja vastaanottaa laskut ja hyväksyytään ne isännöitsijällä. Hyväksynnän jälkeen aineisto siirtyy maksuun ja kirjanpitoon. Yleensä tämä prosessi hoidetaan sähköisen tietojärjestelmän avulla. Toistuvia, selkeitä laskuja ei välttämättä tarvitse kierrättää isännöitsijän kautta.

Asunto-osakeyhtiössä lähes kaikki tulot tulevat vuokrista tai vastikkeista. Taloushallinnon hoitajan tehtäviin kuuluu kuukausittain ajaa tositteet kirjanpitoon ja lähettää tarvittaessa maksumuistutuksia. Isännöitsijän vastuulla on seurata vuokrien ja vastikkeiden maksua ja koko taloushallinnon prosessia. Lisäksi isännöitsijän tehtäviin useimmiten kuuluu talousarvion laatiminen.

PALVELUKESKUSMALLI

Palvelukeskusmalli on toimintatapa, jossa organisaation sisälle perustetun erillisen yksikön hoidettavaksi siirretään ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja, kuten taloushallinnon rutiinitoiminnot. Suurimpana muutoksena aiempaan palvelukeskusmallissa on asiakaslähtöisyys, jonka edellytyksenä on täyttää asiakkaan tarpeet. Uudessa mallissa hierarkkiset rakenteet muut-

tuvat – esim. talousjohtaja ostaa palvelun palvelukeskuksesta, muttei toimi palveluntuottajien esimiehenä eikä pääse määrittelemään, millä tavoin palvelu toteutetaan.

Palvelukeskuskonseptissa toiminta perustuu prosesseihin ja tiimityöskentelyyn. Tämä tarkoittaa sitä, että esim. ostoreskontran henkilöstö muodostaa tiimin, joka yhdessä hoitaa ostoprosessin. Eri tiimien prosesseista – ostoreskontra, myyntireskontra, kirjanpito jne. – muodostuu toimiva kokonaisuus. Tämä kokonaisuus toimii yhden johdon alaisuudessa.

Palvelukeskummallin hyötyjä ovat toiminnan tehokkuus ja korkea laatu. Tehokkuutta luovat yhteiset järjestelmät, samat periaatteet ja standardit. Laatuun vaikuttaa henkilöstön osaamisen keskittäminen. Yleensä tiimin jäsenet hallitsevat kaikki tiimin sisäiset työt, jolloin esim. sijaisuuksien hoitaminen helpottuu. Toiminnan tehokkuutta ja laatua tarkkaillaan säännöllisesti sopivilla mittareilla.

YHTEENVETO

Isännöitsijällä on keskeinen rooli kiinteistöyhtiöiden asioiden hoidossa. Hänen toimenkuvansa on monipuolinen ja haastava sisältäen sekä hallinnollisia, taloudellisia että teknisiä tehtäviä. Isännöitsijän työtahti on ajoittain kova erityisesti keväisin. Toimenkuvan laajuudesta johtuen isännöitsijän on tiedettävä monista asioista paljon tai ainakin, mistä tieto löytyy. Verkostoituminen on siis tärkeää.

Isännöintialan taloushallinto sisältää monipuolisia tehtäviä, mm. suunnittelua, seurantaa, rahaliikenteen ja kirjanpidon hoitamista, tilinpäätöskien laadintaa ja verotusasioita. Taloushallinto organisoidaan eri yrityksissä eri tavoin mm. yrityksen koosta riippuen. Pienimmillään taloushallinto hoidetaan yhden henkilön toimesta tai saman talon sisällä useamman henkilön hoitamana. Isommissa yrityksissä on alettu käyttää palvelukeskuskonseptia, jossa taloushallinto on keskitetty yhden yksikön hoidettavaksi.

LÄHTEET

A 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 16.12.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>.

Grass, B., Heino, J., Kaivanto, K. & Kulomäki, M. 2007. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. Tampere: Kiinteistöalan Kustannus.

Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Pro gradu -tutkielma. Viitattu 16.12.2011. [Http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00527.pdf](http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00527.pdf).

Ingman, I. & Haarma, K. 2002. Tehokas isännöitsijä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Isännöintitehtävät. n.d. Elastica Isännöintitoimiston internetsivusto. Viitattu 15.10.2011. [Http://www.elastica.fi/yritys/isannointitehtavat](http://www.elastica.fi/yritys/isannointitehtavat).

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 16.12.2011. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336).

L 23.9.1994/843. Asuntokauppalaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 10.11.2011. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940843](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940843).

L 22.12.2009/1599. Asunto-osakeyhtiölaki. Viitattu 10.11.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599).

Hallinto. n.d. Taloyhtiö.net internetsivusto. Viitattu 10.11.2011. [Http://www.taloyhtio.net/hallinto/](http://www.taloyhtio.net/hallinto/).

Isännöinti. n.d. Taloyhtiö.net internetsivusto. Viitattu 10.11.2011. [Http://www.taloyhtio.net/hoku/kiinteistopalvelut/isannointi/default.aspx](http://www.taloyhtio.net/hoku/kiinteistopalvelut/isannointi/default.aspx).

Kirjanpito. n.d. Taloyhtiö.net internetsivusto. Viitattu 19.12.2011. [Http://www.taloyhtio.net/talous/kirjanpito/](http://www.taloyhtio.net/talous/kirjanpito/).

Talousarvion laatiminen. n.d. Taloyhtiö.net internetsivusto. Viitattu 10.11.2011. [Http://www.taloyhtio.net/talous/taloussuunnittelu/talousarvio/](http://www.taloyhtio.net/talous/taloussuunnittelu/talousarvio/).

Taloushallinto. n.d. Työ- ja elinkeinotoimiston Ammattinetti. Viitattu 10.11.2011. [Http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=833E49271F647213C17745744EF9E320?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alald=19&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlald=19.2](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=833E49271F647213C17745744EF9E320?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alald=19&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlald=19.2).

Taloussuunnittelu. n.d. Taloyhtiö.net internetsivusto. Viitattu 10.11.2011. [Http://www.taloyhtio.net/talous/taloussuunnittelu/](http://www.taloyhtio.net/talous/taloussuunnittelu/).

Tilinpäätössuunnittelun peruskeinot ja yhteydet tuloverotukseen. n.d. Taloyhtiö.net internetsivusto. Viitattu 19.12.2011. [Http://www.taloyhtio.net/talous/tilinpaatos/suunnittelu/](http://www.taloyhtio.net/talous/tilinpaatos/suunnittelu/).

Salin, M. 2008. Asunto-osakeyhtiön kirjanpito- ja verokirja. Helsinki: Verotieto.

Tomperi, S. 2009. Kehittyvä kirjanpitotaito. Helsinki: Edita.

Viiiala, H. & Rantanen, R. 2011. Näin toimii asunto-osakeyhtiö. Tampere: Kiinteistöalan kustannusyhtiö.

TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS – UUDEN ASIAKKAAN VASTAANOTTO JA MAKSULIIKENNE PALVELUKESKUKSESSA

Mervi Hänninen, Sanna Mäkinen, Paula Tukiainen & Maria Tuononen

Tässä artikkelissa kerrotaan taloushallinnon palvelukeskusmallista, joka on viime vuosina voimakkaasti kasvattanut suosiotaan Suomen yrityssektorilla ja myös julkisessa hallinnossa. Ensin kuvataan yleisesti, mitä taloushallinnon palvelukeskukset ovat, miksi niitä perustetaan sekä mitä toimintoja niihin yleensä siirretään ja miten. Kun palvelukeskusmalli on käyty läpi, perehdytään siihen, miten uuden asiakkaan vastaanotto tapahtuu palvelukeskuksessa. Lopuksi kerrotaan tarkemmin palvelukeskukselle tyypillisestä maksuliikenteestä.

PALVELUKESKUSMALLI

PALVELUKESKUSMALLIN TAUSTAA

Taloushallinnon toimintatavat ovat kehittyneet erityisesti 2000-luvulla yleisen toimintaympäristön kehittymisen seurauksena. Kiihtyneen kehityksen taustalla on digitalisoituminen, joka on poistanut maantieteellisen etäisyyden haitat, edesauttanut liiketoimintaympäristön kansainvälistymistä, kilpailun lisääntymistä ja näin ollen luonut mahdollisuuden taloushallinnon palvelukeskusten synnylle. Myös viestinnän nopeutumisella ja informaation saatavuuden parantumisella on ollut myönteinen vaikutus palvelukeskusmallin yleistymiseen. Näin ollen erityisesti suuret organisaatiot ovat pystyneet luomaan yhden palvelukeskuksen, joka palvelee kaikkia yrityksen yksiköitä maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

Tilanteessa, jossa organisaatio haluaa uudistaa toimintatapojaan, taloushallinnon toimintojen siirtäminen palvelukeskukseen on yksi mahdollinen ratkaisu. Suurten organisaatioiden lisäksi palvelukeskuksia on yhä enemmän esimerkiksi valtion, kuntien ja seurakuntien alaisuudessa, mikä osoittaa, että palvelukeskusmalli on mahdollista toteuttaa hyvin monenlaisissa ympäristöissä.

Palvelukeskusmallin taustalla on nähtävissä tietty kehityskulku. 1950-luvulla tukitoimintojen keskittämisestä tuli suosittu toimintatapa, jonka tarkoituksena oli sijoittaa samantyyppisiä työtehtäviä tekevät ihmiset yhteen paikkaan. Keskittämisen tarkoituksena oli kustannusten karsiminen. 1980-luvun alussa toimintoja alettiin jälleen hajauttaa eli jakaa pienempiin osiin ja sijoittaa eri

alueille esimerkiksi riskien pienentämiseksi ja työpaikkojen luomiseksi. Vuodesta 1985 lähtien tukitoimintojen hoitamista on alettu entistä useammin siirtää palvelukeskuksiin. Eri toimintatavat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, sillä joitakin toimintoja on mahdollista siirtää palvelukeskuksiin ja samalla hoitaa joitakin toimintoja hajautetusti.

PALVELUKESKUS ORGANISAATIONA

Palvelukeskus on organisaation sisälle perustettu erillinen yksikkö, jonne voidaan keskittää esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinotoiminnot sekä muita varsinaisen ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja. Näin ollen palvelukeskus toimii palvelun toimittajana, jonka asiakkaita ovat esimerkiksi tietyn yrityksen eri yksiköt tai kaupunkiorganisaation eri toimialat.

Tässä artikkelissa keskitytään nimenomaan taloushallinnon palvelukeskukseen. Taloushallinto voidaan jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi luo tietoa yrityksen ulkoisille sidosryhmille, kun taas sisäinen laskentatoimi luo yrityksen johdolle tietoa, jota he käyttävät päätöksenteon tukena. Monet etenkin ulkoisen laskennan palvelut ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden siirtäminen palvelukeskukseen on mahdollista. Organisaatiota johdetaan yleensä prosessiajattelun periaatteiden mukaisesti.

TYYPILLISIMPIÄ PROSESSEJA

Liiketoimintaprosessit ovat kokonaisuuksia, jotka muodostuvat toisiinsa kytkeytyneistä toiminnoista ja tehtävistä, joiden tarkoitus on yhdessä tuottaa liiketoiminnan kannalta hyödyllinen tulos. Niiden ominaispiirteenä on, että alku ja loppu ovat selkeästi tunnistettavissa. Prosesseja voidaan ryhmitellä niiden laajuuden perusteella esimerkiksi ydin-, tuki-, avain- ja osaprosesseiksi. Taloushallinnon voidaan katsoa olevan yksi organisaation tukiprosesseista, joka luo edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Jos kyseessä kuitenkin on taloushallinnon palveluja tuottava yritys, taloushallinnon toiminnot ovat sen ydinprosesseja. Taloushallinto koostuu useista osaprosesseista, jotka palvelukeskusmallia käytettäessä keskitetään yhteen paikkaan, saman johdon alle.

Automatisoinnin periaatteen vuoksi palvelukeskuksiin siirretään yleisesti toimintoja, jotka ovat volyymiltään suuria ja toistuvat aina samanlaisina, kuten osto- ja myyntilaskujen käsittely, kirjanpito ja käyttöomaisuuden hallinta. Yritysten täytyy investoida prosessien kehittämiseen, jotta automatisointi olisi mahdollista. Yleisimpiä investointikohteita ovat verkkolaskut, matka- ja kululaskujen sähköinen käsittely, luotonvalvontajärjestelmät, maksuliikenne-

järjestelmät ja pääkirjanpidon tapahtumat. Seuraavassa on esitelty palvelukeskuksien tyypillisimpiä prosesseja sähköisen taloushallinnon näkökulmasta.

Ostolaskuprosessi käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan perinteisen paperilaskun tai verkkolaskun muodossa. Kun lasku on järjestelmässä oikeassa muodossa, se tiliöidään, tarkastetaan ja hyväksytään. Koska palvelukeskusten prosessit on usein sähköistetty, tarkastus ja hyväksyntä tapahtuvat yleensä sähköisessä kierrätysjärjestelmässä, josta lasku siirtyy ostoreskontraan. Ostoreskontrasta lasku kirjautuu pääkirjanpitoon ja on maksettavissa toimittajalle. Prosessi päättyy, kun maksu on suoritettu, tapahtuma näkyy kirjanpidossa ja tosite on arkistoitu.

Myyntilaskuprosessi alkaa ostajan tekemästä tilauksesta, jonka perusteella myyjä laatii laskun ja lähettää sen asiakkaalle. Myyntilaskun toimitus voi tapahtua monella eri tavalla, kuten verkkolaskuina. Kussakin tilanteessa käytettävä toimitustapa riippuu osapuolten valmiuksista ja tarpeista. Prosessi päättyy siihen, että vastaanottajalta saapunut maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. Ennen maksusuorituksen saamista saatetaan joutua suorittamaan myös perintätoimenpiteitä. Lisäksi laskutusprosessia ennen on lähes aina suoritettu jokin muu prosessi, kuten tilaus- ja toimitusprosessi.

Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessit ovat koko yrityksen tilikauden kestäviä prosesseja. Kirjanpito prosessi alkaa kirjanpitoaineiston vastaanottamisesta. Seuraavat vaiheet ovat aineiston järjestely ja kirjaaminen, joita ohjaa kirjanpitolainsäädäntö. Kirjanpito prosessin lopputuotos on valmis kuukausikirjanpito. Kultakin kuukaudelta laadittu juokseva kirjanpito toimii tilinpäätöksen perustana, joten järjestelmällisesti hoidettu kirjanpito valmistaa yritystä tilinpäätökseen koko tilikauden ajan.

Palvelukeskuksissa kirjanpitäjän työ muodostuu tilikauden aikana pääosin tilikartan ylläpidosta, muistiotositteiden tekemisestä sekä varastotapahtumien ja käteiskassatositteiden kirjaamisesta kirjanpitoon. Automatisoiduissa prosesseissa suurin osa kirjanpitoaineistosta tulee pääkirjanpitoon automaattisesti osakirjanpidoista, kuten myynti- ja ostoreskontrasta.

Tilinpäätösvaiheessa tilikauden aikana kerättyyn kirjanpidon materiaaliin voidaan tarvittaessa tehdä virheiden oikaisukirjauksia ja havaittujen puutteiden täydennyskirjauksia. Tilinpäätösvaiheessa kirjanpito on aina muutettava suoriteperusteiseksi, mistä aiheutuvat varsinaiset tilinpäätöskirjaukset. Tämän jälkeen pystytään laatimaan kirjanpidon ja kuukausiraportoinnin pohjalta viralliset tilinpäätösasiakirjat, joista lopullinen tilinpäätös muodostuu.

Käyttöomaisuuskirjanpitoon sisältyvät hankintojen lisääminen käyttöomaisuusrekisteriin, poistolaskenta, käyttöomaisuuden myynti- ja romutus-

tapahtumien käsittely, käyttöomaisuuden täsmäytys pääkirjanpitoon ja käyttöomaisuusraportit. Palvelukeskuksissa ylläpidetään käyttöomaisuusrekisteriä, johon asiakasyhtiön pyynnöstä tehdään muutoksia. Ostolaskuihin on kirjattu KOM-numero, jonka avulla hankinnat kirjautuvat oikealle kohteelle. Poistot tehdään kuukausittain niin, että hankintameno jaksotetaan niille tilikausille, jolloin käyttöomaisuus tuottaa tuloja. Kerran vuodessa täytetään veroilmoitus ja annetaan liitetiedot tilinpäätöstä varten.

Matkalaskuja aiheutuu työntekijöiden työmatkoista. Työntekijä voi maksaa itse työmatkan kustannukset, jolloin yritys korvaa ne hänelle myöhemmin. Vaihtoehtona on saada käyttöön esimerkiksi yrityksen luottokortti. Yleisimpiä kustannuksia ovat kilometrikorvaukset, päivärahat, matkaliput ja majoituskulut.

Matkalaskuprosessi alkaa mahdollisen matkasuunnitelman teosta tai suoraan matkalaskun teosta, jos suunnittelu ei kuulu prosessiin. Matkalaskujen käsittelyyn on suunniteltu omia ohjelmistoja, joihin matkustaja voi omilla tunnuksillaan luoda matkalaskut. Vaihtoehtoisesti laskut tulee luoda esim. Excelillä, mikä on suhteellisen aikaa vievä tapa. Ennen palvelukeskukseen toimittamista matkalaskun hyväksyy henkilö, jolla on siihen oikeudet. Kun matkalasku on saapunut palvelukeskukseen, sen tiliöinti ja mahdolliset puutteet tarkastetaan. Tämän jälkeen matkalaskut maksetaan joko ostoreskontran tai palkanlaskennan kautta. Tietyin väliajoin matkalaskujen käsittelijä tekee maksukelpoisista matkalaskuista maksutiedoston, joka siirtyy automaattisesti henkilölle, joka vastaa matkalaskujen maksusta. Lisäksi tieto päivärahoista siirtyy automaattisesti palkanlaskentaan.

Yrityksen taloushallinnon *maksuliikenne* tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmien välillä sekä niiden käsittelyä taloushallinnon järjestelmissä. Yrityksen maksamat laskut käsitellään taloushallinto-ohjelmissa ja lähetetään pankkiin maksuliikennejärjestelmän välityksellä, minkä jälkeen pankki veloittaa yrityksen tililtä maksuerän sisältämät veloitukset. Saapuvista laskuista yritys saa tiedon pankin lähettämistä tiliotteista ja viitemaksutiedoista. Saapuneet viitemaksut kuitataan avoimina olevia tapahtumia vastaan. Maksuliikenteen hoitamiseen on tarjolla erilaisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi erilliset rahaliikenneohjelmat. Palvelukeskuksen maksuliikennettä tarkastellaan perusteellisesti myöhemmin tässä raportissa.

TALOUSHALLINNON SIIRTÄMINEN PALVELUKESKUKSEEN – HYÖDYT SEKÄ RISKIT JA HAASTEET

Taloushallinnon palvelukeskuksessa prosessit on keskitetty yhteen paikkaan ja yhden johdon alle, mistä aiheutuu yritykselle useita etuja. Ennen palvelu-

keskukseen siirtymistä toimintatavat ja tietojärjestelmät ovat usein hajanaisia, sillä ennen palvelukeskusta toiminta on ollut hajautetuissa organisaatioissa, joista jokaisella on usein oma tapansa toimia. Hajautetuissa organisaatioissa on yleensä käytössä myös monenlaisia eri tietojärjestelmiä, mikä estää tiedon täyden hyödyntämisen. Palvelukeskuksen myötä prosessit, toimintatavat ja tietojärjestelmät harmonisoidaan ja yhtenäistetään, minkä ansiosta organisaation kapasiteetti saadaan maksimaaliseen käyttöön.

Tärkeimpänä syynä palvelukeskukseen siirtymiselle ovat usein kustannussäästöt, jotka saavutetaan keskittämällä toimintoja maantieteellisesti, harmonisoimalla prosesseja, automatisoimalla toimintoja ja yhtenäistämällä järjestelmiä. Manuaalisen työn väheneminen ja volyymien kasvaminen vähentävät kustannuksia kiistattomasti.

Kustannussäästöjen ohella taloushallinnon keskittämisestä palvelukeskukseen koituu monia muitakin yhteisiä etuja. Tukitoimintojen siirtäminen palvelukeskukseen mahdollistaa sen, että liiketoimintayksikkö pystyy keskittymään enemmän varsinaiseen ydintoimintaansa ja sen määrätietoiseen kehittämiseen.

Palvelukeskukset mahdollistavat yrityksen toiminnan läpinäkyvyyden, sillä tieto on ajantasaista ja se on tallennettu yhteen paikkaan yhdenmukaisin tavoin. Selkeämmän tiedon avulla suorituskyvyn analysoiminen helpottuu. Erialaisten sovellusten määrän vähentyessä järjestelmistä saadaan myös entistä parempi hyöty. Suurempiin yksiköihin keskitetty taloushallinto vähentää myös yrityksen haavoittuvuutta, koska yksiköissä on paremmat mahdollisuudet tuurauksille ja osaamisen jakamiselle. Isommissa yksiköissä henkilöiden on myös mahdollista erikoistua eri osa-alueisiin, jolloin yksilöllinen erikoisosaaminen korostuu. Kun asiantuntijat löytyvät palvelukeskuksen sisältä, säästetään kustannuksissa ja palveluun reagoidaan nopeasti.

Palvelukeskuksella on merkitystä myös asiakkaan kannalta, sillä selkeät toimintamallit, vastuut ja prosessit edesauttavat parempaa ja tasalaatuisempaa asiakaspalvelua. Lisäksi asiakas tietää, millaisia palveluja on ostamassa. Muita palvelukeskusten tuomia etuja ovat esimerkiksi parempi joustavuus, henkilökunnan koulutuksen yksinkertaistuminen ja johtajien ajankäytön tehostuminen.

Taloushallinnon siirtäminen palvelukeskukseen sisältää aina myös omat riskinsä. Palvelukeskusprojektin onnistumiseen vaikuttavat olennaisesti esimerkiksi organisaation kyky hallita muutoksia ja projektin aikatauluja. Muita haasteita projektin onnistumiselle ovat henkilöstön sitouttaminen, tehtävien ja prosessien yksityiskohtainen määrittäminen, koulutus sekä muiden palvelukeskusten kokemusten hyödyntäminen ja konsultointi. Palvelukeskusprojektin

vaiheistaminen lisää sen onnistumismahdollisuuksia, ja onnistumisen kannalta ehdottomia ovat selkeä visio ja päämäärä.

Toiminnan tehostumista ja asiakaslähtöisyyden lisääntymistä ei tule pitää itsestäänselvyytenä. Voi tulla tilanteita, joissa yrityksen oma taloushallinnon osasto on kehittänyt niin tehokkaat toimintatavat ja rutiinit asioiden hoitamiseen, että palvelukeskukseen siirryttäessä työtehtävien hoitaminen jopa hidastuu uusien toimintatapojen myötä, vaikka siirtyminen olisikin yritykselle muuten edullinen vaihtoehto.

Haasteita palvelukeskuksessa toimimiseen voi syntyä aluksi esimerkiksi siitä, että keskuksen sisäiset prosessit ovat puutteellisia. Puutteita voi esiintyä prosessien dokumentoinnissa tai henkilöstön kyvyssä ymmärtää työhönsä liittyviä prosesseja. Tästä seuraa se, että henkilöstö tekee osittain turhaa työtä, mikä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Kun prosessit ovat hankalia ja tietojärjestelmät eivät ole tarpeeksi kehittyneitä, sisäisen toiminnan tehokkuus ei ole riittävää.

Haasteita esiintyy myös palvelun laadun ylläpitämisessä. Laadunvalvonta tulisi hoitaa hyvin, jotta palvelun taso säilyisi. Palvelun laadun taso tulisikin selvittää erittäin tarkasti palvelusopimuksessa, jonka palvelukeskus solmii asiakkaan kanssa. Näin vältettäisiin ristiriidat sen suhteen, millaista palvelun tulisi olla ja mitä sen tulisi kattaa. Haasteita aiheuttaa lisäksi selkeiden rajapintojen veto sen välille, mitä asioita palvelukeskus hoitaa ja mitkä asiat ovat asiakkaan vastuulla.

Palvelukeskuksessa pyritään tehokkaaseen toimintaan mahdollisimman vähillä kustannuksilla. Täytyy kuitenkin varoa, ettei palvelukeskusta aliresursoida esimerkiksi liian vähäisen henkilökunnan tai henkilökunnan riittämättömän koulutuksen vuoksi. Jos palvelukeskus on aliresursoitu, palvelun laatu kärsii huonon aikataulutuksen vuoksi ja työtehtävät eivät hoidu kuten pitäisi.

Muutos itsessään on yksi merkittävimmistä riskeistä palvelukeskustoimintaan siirryttäessä. Uuteen toimintamalliin siirtyminen aiheuttaa merkittäviä muutoksia organisaatioiden henkilöstössä, ja suurissa yrityksissä riskinä ovat arvo- ja johtamisristiriidat yksiköiden tuntiessa menettävänsä itsenäisen päätöksenteon mahdollisuuden.

Erittäin tärkeää on muistaa riittävä viestintä henkilökunnalle muutosvaiheessa. Palvelukeskukseen siirtymiseen liittyvästä esityöstä ja viestinnästä henkilökunnalle ovat vastuussa projektipäällikkö ja johto. Suurin osa ihmisistä pelkää isoja muutoksia, joten on tärkeää hallita henkilökunnan ennakkoodotuksia. Kun viestintä on kohdallaan ja asioista puhutaan avoimesti, pysyy henkilökunnan työmotivaatio parempana verrattuna siihen, että he eivät juu-

rikaan tietäisi tulevasta. Muutokseen sopeudutaan parhaiten, kun henkilöstö saa mahdollisiin uusiin työtehtäviin hyvän koulutuksen. Samalla henkilöstö omaksuu uudet työtehtävänsä ja roolinsa mahdollisimman hyvin.

Palvelukeskushankkeita käynnistettäessä henkilöstölle pyritään usein takaamaan oman työpaikan säilyminen. Kansainvälisissä suuryrityksissä irtisanomisilta on kuitenkin hankala välttyä, sillä taloustoimintojen siirtäminen monista eri maista yhdessä maassa sijaitsevaan palvelukeskukseen aiheuttaa väkisin henkilöstövähennyksiä. Tämä johtuu siitä, että yleensä palvelukeskuksen henkilökunta koostuu suurimmaksi osaksi sijaintimaan työntekijöistä. Sama voi toteutua myös pienemmässä mittakaavassa esimerkiksi Suomen sisällä silloin, kun yksikön taloushallinnon työtehtävät siirtyvät monilta eri paikkakunnilta yhteen palvelukeskukseen.

UUDEN ASIAKKAAN VASTAANOTTO

ALKUVALMISTELUT

Palvelukeskukseen siirtyminen on projekti, jossa sekä palvelukeskuksessa toimiva vastaanottotiimi että vastaanotettava asiakasyksikkö tekevät töitä päivittäin. Liikkeelle lähdetään luomalla suunnitelma siitä, miten siirtymisprojektissa edetään, eli palvelukeskukseen siirtymiselle luodaan aikataulu. Jos palvelukeskukseen siirtyy samanaikaisesti monta yksikköä, aikatauluissa täytyy huomioida vastaanottotiimien resurssit laadukkaasti lopputuloksen takaamiseksi. Kaikkia asioita ei voida siirtää heti, vaan siirtyminen vie yleensä kolmesta kuuteen kuukautta. Aikataulu täytyy jatkaa myös monelle vuodelle eteenpäin siirtymisprojektin jälkeen, sillä palvelua täytyy jatkossa kehittää ja ylläpitää palvelun laadun varmistamiseksi. Aikataulu täsmentyy projektin edetessä – jos projekti viivästyy, myös vastaanottaminen viivästyy.

Kun kaiken kattava suunnitelma siirtymisaikatauluista on laadittu, lähdetään vastaanottamaan palvelukeskukseen siirtyvää yksikköä. Ennen varsinaisia toimenpiteitä projektipäällikkö sopii asiakasyksikön kanssa tapaamisen, jossa esitetään palvelukeskuksen toiminnot ja käydään läpi prosesseittain, miten jatkossa toimitaan. Tässä vaiheessa asiakasyksikkö hyväksyy aikataulun ja sitoutuu noudattamaan sitä. Myös tuotantopanopäivä sovitaan. IT-asiantuntijat ovat tärkeässä roolissa uuden asiakkaan vastaanotossa, sillä tiedonsiirto varmistetaan IT-asiantuntijoiden kanssa.

TESTAAMINEN

Palvelukeskukseen siirtymisprosessin seuraava vaihe on testaaminen. Palvelukeskuksen toimintojen testaaminen uuden asiakkaan kanssa alkaa, kun maksutavat ja liittymät on muokattu yksikölle sopiviksi ja mahdolliset poikkeamat on käyty läpi. Testaamisen tarkoituksena on käydä läpi kaikki päivittäiset ja tavanomaiset prosessit liittyen esimerkiksi laskutukseen. Myös masterdata täytyy käydä läpi kaikissa järjestelmissä päällekkäisyyksien välttämiseksi.

Masterdata on perustietoa, jota jaetaan yrityksen järjestelmien kesken, ja se käsittää muun muassa asiakas-, toimittaja- ja tuotetiedot. Masterdatan ideana on, että kaikilla organisaation yksiköillä on yhtenäiset ja oikeat tiedot järjestelmissään, ja esimerkiksi tilikartat tai pääkirjantilit ovat yhtenäiset. Kun perustieto on yhtenäistä, järjestelmien tieto on luotettavaa, eikä yrityksen tehokkuus kärsi ylimääräisen työn takia. Masterdataa täytyy päivittää ja ylläpitää jatkuvasti, jotta yhtenäisyyden vaatimus täyttyisi. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole kaikkien työntekijöiden käytettävissä, vaan sen käyttäjät määrittellään erikseen esimerkiksi tietosuojanäkökohtien vuoksi.

Testaamisvaiheessa käydään myös läpi käytännön asiat koskien taloushallinnon eri prosesseja. Yksi testaamisen olennaisimpia vaiheita on laskujen kierrättäminen. Kun laskun kierrätykseen tarvittavat tilit ja toimittajatiedot löytyvät järjestelmästä, testattavana olevat laskut siirretään reskontraan. Tässä vaiheessa varmistetaan myös maksuliikenteen toimivuus pankkien testaamisella. Ostolaskuja testattaessa yhtiö otetaan mukaan testaukseen, koska tilausten hoitaminen on yhtiön vastuulla. Näin varmistetaan laskutusprosessin toimivuus ja se, että vastaanotettava yksikkö saa testauksen yhteydessä kuvan siitä, miten laskujen käsittely tulee jatkossa toimimaan. Laskutuksen testaaminen tapahtuu aluksi pienimuotoisesti. Jos kaikki on sujunut hyvin, siirrytään testaamaan ostolaskuja isommassa mittakaavassa pyrkien automatisoimaan toimintaa. Kun laskut kiertävät hyvin, käydään läpi prosessi kokonaisuudessaan.

Mahdolliset poikkeamat selvitetään tähdäten siihen, että asiat toimivat samoin kuin kaikkien muidenkin yksiköiden kohdalla. Testaamisvaiheen jälkeen yksiköllä tulee olla selvä käsitys siitä, miten he toimivat jatkossa ja mikä palvelukeskuksen rooli on heidän jokapäiväisessä työskentelyssään. Erityisen tärkeää on määritellä tehtävänjako niin, ettei yksikössä tehdä päällekkäistä työtä ja että tavoiteltu kustannustehokkuus toteutuu.

PALVELUTASOSOPIMUS

Kun palvelukeskus vastaanottaa uuden asiakasyksikön, heidän välilleen solmitaan palvelutasosopimus eli SLA (Service Level Agreement). Palvelutasosopimuksessa määritellään palvelun tuottamisen laatuun ja nopeuteen liittyvät tietyt vaatimustasot. Parhaimmillaan palvelutasosopimus on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen keskustelukanava, jossa molemmat osapuolet voivat ilmaista toiveensa ja odotuksensa esimerkiksi palvelun saatavuudesta ja nopeudesta. Ennen sopimuksen läpikäyntiä projektipäällikön tulisi käydä asiakasyksikön kanssa vuorovaikutteinen keskustelu, jossa edellä mainitut toiveet ja odotukset kävisivät ilmi ja jossa asioista päästäisiin realistiseen sekä tarkoituksenmukaiseen yhteisymmärrykseen. Palvelutason perussopimus on kaikilla asiakasyksiköillä samanlainen, mutta sopimusta edeltävien keskustelujen pohjalta sopimusta voidaan yksilöidä jokaisen asiakkaan tarpeen mukaan.

Palvelutasosopimuksen liitteenä esitetään mittarit, tehtävänjako ja hinnastot. Mittaustietokantaan syötetään joka kuukausi tietoja esimerkiksi siitä, kuinka nopeasti yksikkö on saanut yhteyden palvelukeskuksessa olevaan kontaktihenkilöön ongelmatapauksissa. Tietokannan avulla seurataan siis sitä, kuinka hyvin palvelutasosopimuksessa määritelty palvelun laatu ja nopeus ovat toteutuneet.

Palvelutasosopimuksessa sovitaan myös kunkin yksikön asiakasvastuuhenkilöt. Yksikössä työskentelevillä pitäisi siis olla hyvin tiedossa, kehen he ottavat yhteyttä ongelmatilanteissa. Palvelun laatua pidetään yllä muun muassa niin, että palvelukeskuksessa on puhelurinki, eli jos ensimmäinen yhteyshenkilö ei vastaa, puhelu siirtyy seuraavalle henkilölle. Näin varmistetaan, että yhteyden saa aina, kun siihen on tarvetta. Globaalisti toimivissa yhtiöissä palvelukeskuksen yhteyshenkilöiltä vaaditaan erinomaista kielitaitoa, jotta palvelun laadusta ei jouduttaisi tinkimään yhteisen kielen puuttumisen vuoksi.

SIIRTYMÄVAIHE JA PALVELUN YLLÄPITO

Siirtymävaiheessa eli tuotantoon lähdössä asiakasyksikön taloushallinnon palvelut siirtyvät palvelukeskukseen. Varsinaiseen tuotantoon lähtö on palvelukeskukseen siirtymisprosessin haastavin vaihe, sillä se sisältää paljon käytännön toimia. Tässä vaiheessa tehtävänjaon tulee olla niin läpinäkyvä, ettei ole epäselvyyksiä siitä, mitkä asiat ovat palvelukeskuksen ja mitkä yksikön vastuulla. Myös kauden vaihteessa yksiköissä tulee kiinnittää huomioita aikatauluihin ja vastuunjakoon.

Jatkossa palvelukeskus ja asiakasyksikkö pitävät säännöllisesti palaveriteita, joissa käydään läpi mahdolliset kehittämistarpeet ja muut ajankohtaiset asiat. Palavereissa voidaan käydä läpi myös mittaustietokannan tuloksia, varsinkin jos palvelun laatu ei ole kerättyjen tietojen mukaan ollut sellaista, mistä palvelutasosopimuksessa on sovittu.

KULTTUURILLISET SEIKAT

Globaalisti toimivien yhtiöiden tulee kiinnittää palvelukeskustoiminnassaan huomiota kulttuurieroihin. Muun muassa palaverikäytänteet ja sähköpostien muodollisuus vaihtelevat merkittävän paljon maakohtaisesti. Palavereissa etenkin jäykkien suomalaisten tulisi ottaa huomioon niin sanotun small talkin tärkeys. Useissa kulttuureissa small talkilla lämmitetään tunnelmaa ennen varsinaiseen asiaan siirtymistä, joten suomalaisten tapaa mennä suoraan asiaan ei välttämättä katsota hyvällä. Sähköposteissa epäkohteliaan ja ammattitaidottoman kuvan antamisen voi välttää panostamalla sähköpostin kirjoituskieleen ja -tyyliin.

Euroopan maissa kulttuurierot ovat yleensä suhteellisen pieniä, mutta esimerkiksi eurooppalaisissa pankeissa saattavat yhä vallita tietyt, kauan käytössä olleet käytänteet, joita ei ole haluttu nykyaikaistaa. Jos halutaan pyrkiä muuttamaan ulkomailla toimivien ihmisten tapoja hoitaa tietyjä asioita, täytyy muutosta yrittää saada läpi rakentavalla tavalla eikä tyrmäämällä suoraan heidän toimintatapaansa. Muiden maiden kanssa toimittaessa kannattaa pitää mielessä myös erilainen tapa sitoutua asioihin eri kulttuureissa. Esimerkiksi lupaus tehdä jokin asia tietyllä tavalla ei välttämättä ole kaikissa maissa yhtä sitova ja varma.

Muita huomioitavia seikkoja ulkomailla työskenneltäessä ovat esimerkiksi mahdolliset liikelahjat, joita on tapana antaa esimerkiksi Japanissa. Myös pukeutumiseen liiketapaamisissa täytyy panostaa ja ottaa etukäteen selvää, onko kyseisessä kulttuurissa tiettyä etikettiä, jonka mukaan tapaamisiin pukeudutaan. Kannattaa lisäksi selvittää, millä tavalla eri kulttuuria edustavat ihmiset ovat tottuneet kommunikoidaan ja pitämään yhteyttä, jotta yhteydenpito sujuisi mahdollisimman hyvin ja ilman ongelmia.

Taloushallinnon palvelukeskuksen toiminnan ulottuessa ulkomaille täytyy ottaa tarkasti huomioon myös verolainsäädännön erot. Tällöin olisi myös hyvä, että palvelukeskuksessa olisi oma veroasiantuntija tai jopa veroasiantuntijaryhmä, joka auttaisi tarvittaessa monimutkaisten veroasioiden kanssa ulkomailla.

PALVELUKESKUKSEN MAKSULIIKENNE

MAKSULIIKENNEPROSESSI

Kuten aiemmin on todettu, maksuliikenneprosessi on yksi tyypillisimmistä palvelukeskukseen siirrettävistä prosesseista. Maksuliikenne kattaa maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotetapahtumien käsittelyn. Mukaan katsotaan kuuluvan myös eri maksukorttitapahtumien, kassa- ja käteistapahtumien käsittelyn sekä mobiili- ja internet-maksujen. Asiakkaiden maksuliikenteen hoitaminen on yksi palvelukeskuksen tärkeimmistä perustoiminnoista, sillä jos se jostakin syystä keskeytyy, kustannuksia voi syntyä paljon esimerkiksi suurten ostolaskujen viivästyskoroista. Myös tuhansien palkansaajien kuukausipalkat saattavat olla vaarassa, jos tietoliikenneyhteydet eivät toimi tiettyinä aikoina.

Maksuliikennettä voidaan hoitaa useiden erilaisten ratkaisujen avulla. Maksuliikennejärjestelmien ja -moduulien perimmäisenä tarkoituksena on välittää tietoja pankkien ja taloushallinto-ohjelmien välillä. Päätehtävänä on kerätä taloushallintojärjestelmästä aineistoa pankkiin välitettäväksi ja välittää pankista tiliote- ja viitesuoritustietoja takaisin taloushallintojärjestelmään.

Yrityksen taloushallintojärjestelmässä voi olla osana oma Banking -moduuli, jolla on suora yhteys taloushallintojärjestelmän muihin osiin. Rahaliikenteen hallintaan on kehitetty myös erillisiä Middleware -ohjelmistoja, jotka ovat usein pidemmälle kehitettyjä kuin taloushallintojärjestelmien omat moduulit. Tästä syystä ne kykenevät reagoimaan nopeammin pankkien kehittämiin uusiin ratkaisuihin.

Erilliset rahaliikenneohjelmat mahdollistavat koko konsernin maksuliikenteen hallinnan, vaikka käytössä olisi useita eri taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Erillisestä ohjelmasta pitää kuitenkin aina luoda liittymäpinnat taloushallinto-ohjelmistoon, toisin kuin omasta moduulista. Toisaalta erillisillä rahaliikenneohjelmistoilla on usein valmiit yhteydet moniin pankkeihin, eivätkä pankkiliittymät ole hidasteina pankin vaihtamiselle. Jos taas käytössä on integroitu moduuli, pankkiliittymät on aina otettava uudestaan käyttöön pankkia vaihdettaessa.

Maksuliikenneprosessin tehokkuuden seurantaan on palvelukeskuksissa voitu kehittää useita prosessimittareita. Usein seurataan esimerkiksi käsiteltyjen tositteiden lukumäärää sekä sen kautta tositemuutoksia. Mittarit voivat myös kertoa maksuliikenneprosessissa havaittujen virheiden lukumäärästä ja laadusta sekä niiden korjaamiseen käytetystä ajasta. Useimmiten seurataan myös maksujen ja tiliotteiden aikataulun mukaista käsittelyä.

ULOSLÄHTEVÄ MAKSULIIKENNE

Ostolaskujen, matka- ja kululaskujen, palkkojen, verojen sekä veronluonteisten erien ja muiden manuaalisten aineistojen maksut kuuluvat yrityksestä lähteviin rahavirtoihin. Lähtevien maksujen käsittely alkaa yleensä asiakasyrityksessä. Asiakasyrityksessä varmistetaan ostoreskontra- ja palkkajärjestelmien tuottaman maksuliikenneaineiston oikeellisuus, minkä jälkeen työ siirtyy palvelukeskuksen hoidettavaksi. Jatkuva vuorovaikutus asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä on tärkeää, jotta lähtevä maksuliikenne vastaa suunniteltua ja poikkeamat huomataan ajoissa. Ihannetapauksessa palvelukeskuksen maksuliikenneosaston tarvitsee vain kuitata ja maksattaa lähtevät maksut, mikä tarkoittaa, että ostoreskontrassa ja palkkajärjestelmissä kaikki on kunnossa.

Maksuliikennejärjestelmän avulla ostoreskontran avoimista laskuista muodostetaan maksueriä eräpäivän mukaan. Tarkistettu ja hyväksytty maksuaineisto laitetaan konekielisesti maksuun maksutiedostojen välityksellä valitulta pankkitililtä. Maksutiedostot mahdollistavat useamman laskun maksuaineistojen siirtämisen pankkiin yhtä aikaa. Tavallista on, että ostoreskontramaksut lähtevät maksuun palvelukeskuksista esimerkiksi kahdesti viikossa. Omia maksueriä voidaan muodostaa kotimaan ja ulkomaan maksuista, sillä ne maksetaan usein eri tileiltä, ja niiltä vaadittavat maksutiedot saattavat erota toisistaan. Ulkomaan maksuliikenteestä kerrotaan tarkemmin myöhemmin tässä artikkelissa.

Matkalaskujen maksu hoidetaan usein erillisen matkahallintajärjestelmän kautta. Tällöin hyväksytyistä laskuista voidaan automaattisesti muodostaa maksuerä, joka siirtyy maksatusohjelman kautta pankkiin. Matkalaskujen maksatus voi tapahtua myös palkanlaskennan kautta tai ostoreskontran yhteydessä. Palkanlaskennan kautta maksettavat matkakorvaukset sisältyvät nettopalkkojen maksuerään, ja ne maksetaan näin ollen palkkojen yhteydessä. Palkkajärjestelmä muodostaa palkanmaksuaineiston, joka siirretään rahoituksenohjelmaan, josta se ohjautuu pankkiin toistuvaissuorituksena. Matkalaskujen ja palkkojen maksatus kuuluu usein niin ikään palvelukeskusten viikoittaisiin tehtäviin.

Manuaalisia maksutapahtumia pyritään välttämään tekemällä maksut esijärjestelmien ja niiden hyväksymismenettelyjen kautta. Joissain tapauksissa esimerkiksi verot ja veronluonteiset erät joudutaan kuitenkin syöttämään manuaalisesti. Lisäksi manuaalisia maksuja voivat olla erilaiset sisäiset maksut ja maksupyynnöt, jotka eivät liity ostoreskontraan. Manuaalimaksujen kannalta tärkeää on luotettavuus ja huolellisuus. Jos esimerkiksi tavarantoi- mittaja haluaa maksun tavallista nopeammin, maksu voidaan suorittaa niin

kutsuttuna ostoreskontran ohimaksuna. Tällöin tulee varmistaa, että maksu kuitataan ostoreskontraan maksetuksi, jottei laskua makseta myöhemmin uudelleen.

Suuryritykset käyttävät usein rahahuoltonsa työkaluna konsernitiliä, joka keskittää useiden tytäryhtiöiden tai muiden yksiköiden rahaliikenteen käytännössä yhteen tiliin. Yleensä konsernitilin haltija on konsernin emoyhtiö tai erilliseksi yhtiöksi järjestetty rahoitusyksikkö. Pankin suuntaan ainoa konsernitiliin liittyvä tallettaja tai velallinen on konsernitilin haltija. Muut saman konsernitilin käyttäjät, kuten tytäryhtiöt, käyttävät konsernitiliä omien käyttöoikeus- eli alatiliensä kautta. Alatilien haltijoilla ei ole konsernitiliin liittyvää saatava- tai velkasuhdetta pankkiin, joten alatilit säätelevät saatava- ja velkasuhdetta nimenomaan konsernitilin haltijaan.

Konsernitilin suurin hyöty yritykselle on konsernin käteishuollon saaminen tehokkaaseen hallintaan. Parhaimmillaan konsernitili vähentää kaikkien tilissä mukana olevien yksiköiden yhteenlaskettua käyttöpääoman tarvetta. Yhden tilin hoitaminen on myös vaivattomampaa kuin lukuisten erillisten pankkitilien ylläpitäminen. Konsernien palvelukeskuksissa maksut tapahtuvatkin usein juuri tällaisten konsernitilien kautta.

SISÄÄN TULEVA MAKSULIIKENNE

Myyntireskontran suoritukset, käteismyynnin tilitykset sekä pankki- ja luotokorteilla tehdyt suoritukset ovat yritykselle sisäänpäin tulevia rahavirtoja. Toisin kuin lähtevien maksujen käsittely, saapuvien maksujen käsittely alkaa yleensä palvelukeskuksesta. Saapuvien maksujen käsittelyssä on enemmän työvaiheita maksuliikenteen kannalta kuin lähtevissä maksuissa.

Saapuva raha tulee pääasiassa viitteettöminä tai viitteellisinä suorituksina, joiden käsittely alkaa tiliotteiden noutamisella pankista maksuliikennejärjestelmään. Kun aineisto on saapunut palvelukeskuksen käyttöön, jokainen transaktio tarkastetaan ja käsitellään esimerkiksi tekemällä tarvittavat tiliöinnit. Tiliöintivaiheessa on usein oltava yhteydessä asiakkaaseen, sillä tiliöinnissä on noudatettava asiakkaiden ohjeita.

Kotimaiset myyntilaskut sisältävät yleensä viitenumeron, jonka avulla laskut voidaan välittää pankkiohjelman kautta suoraan myyntireskontraan. Viitteiden avulla saadaan suoritukset kohdistettua oikeille, avoinna oleville laskuille. Manuaalisesti kohdistetaan yleensä viitteettömät maksut sekä virheellisellä viitteellä olevat, virheellisesti suoritettut ja ulkomaiset maksut. Näiden osalta laskun tiedot syötetään suoraan pankkiyhteysohjelmaan. Viitteettömien ja viitteellisten suoritusten tiedot kerätään pankissa yhteen ja välitetään yrityksille.

ULKOMAAN MAKSULIIKENNE

Suurten yritysten maksuliikenne ei rajoitu ainoastaan kotimaahan, minkä vuoksi konsernien palvelukeskuksissa käsitellään yleensä myös ulkomailta tulevia ja ulkomaille lähteviä maksuja. Seuraavaksi esitellään tyypillisimpiä ulkomaan maksuehtoja ja maksutapoja, jotka on otettava huomioon kansainvälisten konsernien palvelukeskusten maksuliikenteessä. Maksuehtoja ja maksutapoja käsitellään sekä Euroopan sisäisten että vienti- ja tuontimaiden maksujen osalta.



Kuva: kuvituskuvia.blogspot.fi

Ulkomaankaupassa *maksuehdot* määritellään yleensä yksityiskohtaisemmin kuin kotimaankaupassa. Kauppasopimuksen maksuehdoissa tulisi kauppahinnan lisäksi määritellä ainakin toimitusehdot, toimitusaika, maksupaikka ja -aika sekä maksutapa. Maksuehdon valintaan vaikuttavat lukuisat asiat, kuten kaupan osapuolten erilaiset kauppatavat, erilainen kulttuuri, kielimuuri, pitkät

välimatkat, maiden erilaiset lait ja säännökset, tuoreen kauppasuhteen tuoma epävarmuus, kansainvälinen kilpailu sekä maiden poliittinen ja taloudellinen tilanne. Ostajamaasta muodostuva riski on määräävin seikka maksuehtoja määriteltäessä, sillä minkään yksittäisen maan pankki, pankkijärjestelmä tai yksittäinen maksaja ei ole yhtään sen riskittömämpi kuin se maa, jonka lakien ja asetusten alla yritys toimii.

Maksutavan valintaan vaikuttavat kaupan osapuolten intressit. Myyjän lähtökohtana on usein saada ainakin osa kauppahinnasta jo ennakoon. Ostaja taas haluaisi varmistua kauppatavarasta ja maksaa vasta toimituksen saatuaan sekä saada mahdollisimman pitkää korotonta maksuaikaa. Kaupan osapuolten tulee puntaroida kaupan mukanaan tuomat riskit ja vallitseva markkina- ja kilpailutilanne. Omiin tarpeisiin on siis muokattava sopivat maksutavat, minkä lisäksi pankeilta voi tulla tiettyjä vaateita maksuformaatin suhteen. Oikealla maksutavan valinnalla voi olla ratkaiseva merkitys asiakassuhteen syntyymiseen ja muotoutumiseen.

Seuraavaksi esitellään erilaisia maksutapoja.

SEPA – SINGLE EURO PAYMENTS AREA

Vuoden 2008 tammikuussa pankit ottivat käyttöönsä SEPA:n, yhtenäisen euron maksualueen. SEPA-alueeseen kuuluu 27 EU-maata, 3 ETA-maata (Norja, Islanti, Liechtenstein) sekä Monaco ja Sveitsi. Kansalliset tilit muutetaan IBAN-muotoisiksi (International Bank Account Number), joka on kansainvälinen tilinumero. Maksuja ei voi lähettää SEPA-maihin ilman IBAN-tilinumeroa ja BIC-koodia eli pankin yksilöivää tunnistetta. IBAN ja BIC yhdessä pienentävät mahdollisuutta, että maksun välitys myöhästyy virheellisten tai epätäydellisten saajatietojen vuoksi. Tämän vuoksi myös kotimaisissa maksuissa on siirrytty jo osittain SEPA-maksuihin. Euro on ainoa mahdollinen valuutta maksettaessa SEPA-maksuja. Myös lukuisat muut maat ovat ottaneet IBANin käyttöön, mutta kaikissa niissä se ei ole kuitenkaan pakollista.

SEPA muuttaa Euroopan maksuliikennettä, ja eurosta pystytään hyötyämään entistä paremmin. SEPA:n käyttöönoton myötä aletaan vähitellen lähentyä tilannetta, jossa jotkut yritykset pärjäävät vain yhdellä pankkitilillä koko euroalueella ja pystyvät silti hoitamaan maksuliikenteensä kustannustehokkaasti. SEPA tuo erityisesti suurille yrityksille mahdollisuuden tehostaa toimintaansa ja säästää taloushallinnon kustannuksissa maksuliikenteen rationalisoinnin kautta – saman tilin kautta voidaan hoitaa koko SEPA-alueen maksuliikenne samoin standardein ja järjestelmin. SEPA:n myötä pankkien ja yritysten maksujärjestelmät tuli Suomessakin muuttaa

SEPA-yhteensopiviksi, mikä vaati maksujärjestelmiin huomattavia muutoksia. Eryityisesti isoissa yrityksissä muutokset koskivat useaa järjestelmää ja niiden välisiä yhteyksiä.

MAKSUMÄÄRÄYS JA SHEKKI

Kun maksua ei ole mahdollista suorittaa SEPA-maksuna, voidaan käyttää ulkomaan maksumääräystä tai shekkiä. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) on pankkien käyttämä sähköinen tiedonsiirtoverkko, jonka avulla voi nopeasti ja turvallisesti välittää maksuja sekä muita tietoja. SWIFT-koodi vastaa SEPA-maksujen BIC-tunnistetta, ja se tekee maksuliikenteestä turvallisempaa vienti- ja tuontimaihin.

Maksumääräys ja shekki ovat edullisia maksutapoja SEPA-alueen ulkopuolisiin maksuihin, sillä pankit välittävät ainoastaan maksun. Maksumääräys ja shekki soveltuvat kuitenkin vain niissä tilanteissa, kun yrityksillä on keskinäinen luottamus, sillä maksua ei voida kytkeä tavaran kulkuun. Toisin sanoen ne soveltuvat ennakkomaksuihin tai maksuihin tavaran toimittamisen jälkeen.

Maksumääräys vastaa kotimaan tilisiirtoa, joka perustuu maksajan pankille antamaan toimeksiantoon välittää maksu saajalle peruuttamattomasti, ehdoitta ja rajoituksitta. Maksumääräyksessä maksun nopeuden edellytyksenä ovat täsmälliset pankkiyhteystiedot.

Shekki sen sijaan on maksuvälineenä käytettävä arvopaperi, jonka etuna on se, että toisen osapuolen puutteelliset pankkitiedot eivät ole este shekin käytölle. Kun pankkitiedot ovat puutteelliset, suositaan SWIFT-shekkiä, joka on tavallista shekkiä turvallisempi vaihtoehto. Se lähetetään SWIFT-järjestelmän kautta maksajan pankista maksun saajan pankkiin, joka taas välittää shekin maksun saajalle. Shekkiä ei kuitenkaan yleisesti suosita kansainvälisessä maksuliikenteessä, sillä se on riippuvainen postinkulusta, jolloin se voi matkan aikana kadota tai joutua väärin käsiin.

DOKUMENTTI- ELI ASIAKIRJAMAKSUT

Dokumentti- eli asiakirjamaksut ovat turvallisempia kansainvälisessä maksuliikenteessä kuin maksumääräys ja shekki. Maksu sekä tavaran kulku on kytketty toisiinsa. Periaatteena on, että kuljetusasiakirjan avulla säännöstellään maksua ja tavaran haltuunottoa, jolloin ennakkomaksu ei sovellu maksutavaksi. Dokumentti- eli asiakirjamaksuja ovat perittävä ja remburssi.

Perittävä perustuu siihen, että viejä antaa pankilleen perimistehtävän, jolloin hän luovuttaa pankille tavaran kuljetusasiakirjat, jotka välitetään ostajan

pankkiin. Näin ostaja saa tavaran haltuunsa vasta, kun maksu on suoritettu tai vekseli hyväksytty. Tässä maksutavassa pankit eivät kuitenkaan ota vastuuta maksun suorittamisesta, jonka vuoksi tämä maksutapa on edullinen. Se tarkoittaa kuitenkin sitä, että ostaja saattaa jättää lunastamatta kuljetusasiakirjan. Suurissa kaupoissa tämä on todellinen riski, sillä tavaran lähettäminen takaisin voi koitua liian kalliiksi.

Remburssi on pankin ehdoton lupaus maksaa myyjälle ostajan puolesta, jos myyjä täyttää täsmälleen remburssin ehdot. Remburssin avaajana toimii ostaja, joka tällä tavoin osoittaa myyjälle maksukykyisyytensä. Ostaja määrittelee remburssin ehdot kauppasopimuksen pohjalta, jolloin ostaja varmistuu, että myyjä noudattaa remburssin ehtoja ja toimittaa ehdoissa määritellyt asiakirjat ostajalle saadakseen maksun remburssista.

Remburssia käytettäessä ostaja ja myyjä eivät kommunikoi keskenään, vaan pankit hoitavat kommunikoinnin sekä asiakirjojen täsmävyuden remburssiehtojen kanssa. Remburssi on hidas ja kallis prosessi, sillä pankkien on oltava äärimmäisen tarkkoja maksuvelvollisuutensa vuoksi. Siksi remburssia suositaan lähinnä suurissa kaupoissa. Tämä on kuitenkin hyvä maksutapa käytettäväksi tietyissä maissa sekä uusissa kauppasuhteissa, joissa molemmat haluavat varmistua ehtojen täyttymisestä.

PALVELUKESKUKSEN SISÄINEN VALVONTA JA MAKSULIIKENTEEEN RISKIT

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden avulla pyritään varmistamaan toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus sekä minimoimaan riskejä. Se sisältyy organisaation kaikkiin prosesseihin ja päivittäisiin toimintoihin, eikä siinä sen vuoksi ole yleensä ulkoistamisen mahdollisuutta. Sisäiseen valvontaan voi liittyä laajoja ohjeistuksia, mutta niiden toteuttaminen voi olla käytännössä myös hyvin yksinkertaista. Esimerkiksi esimiehen tehtävänä taloushallinto-osastolla voi olla erilaisia kontrollitarkastuksia. Kontrollitarkastukset voivat sisältää lähetettyjen maksujen läpikäyntiä, maksuja koskevien tositteiden etsintää ja tietojen tarkastusta. Lopuksi esimies dokumentoi tehdyt sisäisen valvonnan toimenpiteet.

Taloushallinto-osastoilla sisäinen valvonta toteutuu pääasiallisesti työnkuvien ja tehtävien jakamisen kautta. Yrityksen maksuliikenne sisältää suurimmat riskit yhtiön rahan menetyksiin, minkä vuoksi maksuliikenteen tehtäviä tulisivatkin jakaa usealle henkilölle väärinkäytösten välttämiseksi ja riskien minimoimiseksi. Kun tehtävät on hajautettu useammalle henkilölle, estetään vaarallisten työyhdistelmien syntyminen. Yleensä palvelukeskuksissa käytettäviin tietojärjestelmiin on rajattu erilaiset käyttöoikeudet erilaista työtä tekeville.

Erityisesti organisaation ulos lähtevissä maksuissa on suuri riski väärinkäytöksille, sillä ostoreskontran kautta maksuun lähtevät erät ovat usein rahausummiltaan merkittäviä ja niitä on määrällisesti paljon. Maksuliikenneosastolle ei kannata antaa hoidettavaksi toimittajarekisterin ylläpitoa, jotta vaarallisilta työyhdistelmiltä vältytään ja väärinkäyttöriskiä supistetaan. Uusien toimittajatietojen perustaminen voidaan siirtää esimerkiksi myyntireskontraosastolle, jolloin lähtevän maksun tilinumeroa ei päästä muokkaamaan maksuliikenne- eikä ostoreskontraosastoilla. Tällöin ostolaskujen käsittelijä tai maksuliikenteen hoitaja ei pysty syöttämään toimittajatietoihin esimerkiksi omaa pankkitilinumeroaan.

Pienessä organisaatiossa kaikkien toimintojen hajauttaminen ei aina ole järkevää tai mahdollista, jolloin voidaan kontrollimielessä seurata toimittajarekisterin muutoslokiä. Muutosloki kertoo, mitä toimittajatieta on milloinkin muutettu ja kuka muutoksen on tehnyt. Maksuliikenneohjelmistoissa voidaan myös hyödyntää toimintoa, joka edellyttää pankkiaineiston maksamiseksi vähintään kahden eri henkilön hyväksynnän, ennen kuin ne voidaan lähettää pankkiin.

Käteisenä tai korttitapahtumina vastaanotettavien maksujen oikeansuuriset tilitykset pankkitilille voidaan varmistaa rekisteröimällä myyntitiedot automaattiliittymien kautta suoraan kirjanpitojärjestelmään. Lisäksi pankkitilille tulleet viitenumerolla varustetut suoritukset voidaan kirjata automaattisesti kassajärjestelmän myyntitietoja vastaan. Tiliotteen automaattinen tai puoli-automattinen tiliöinti huolehtii siitä, että pankkitilin saldo on kirjanpidossa oikea ja että maksutapahtumat kirjautuvat väli- eli selvittelytileille odottamaan täsmäytystä reskontrista tehtyihin maksuihin. Kun kaikki tiedot ovat kirjanpitojärjestelmässä ajan tasalla, puutteet ja virheet voidaan raportoida automaattisilla raporteilla ja seuranta voidaan keskittää puuttuviin ja virheellisiin tilityksiin.

Järjestelmän ulkopuolisiin kontrolleihin kuuluvat täsmäytykset, joilla tarkoitetaan erillisreskontrien säännöllistä tarkastelua. Suuri osa maksuista syntyy erillisreskontrien kautta esimerkiksi palkanlaskennasta tai ostoreskontrasta. Reskontrasta ja pankkitililtä lähteneet maksut kirjataan tyypillisesti väli- eli selvittelytileille. Selvittelytilin säännöllisellä täsmäytyksellä voidaan pitää huolta, että pankkitililtä ovat lähteneet kaikki reskontrasta lähetetyt maksut ja ettei pankkitililtä ole lähtenyt ylimääräisiä maksuja.

MAKSULIIKENTEEN TULEVAT HAASTEET

Maksuliikennenympäristö kehittyy jatkuvasti sekä järjestelmien että maksutapojen osalta. Nämä muutokset on otettava huomioon jokaisessa yrityksessä ja palvelukeskuksessa. Palvelukeskusten maksuliikenteen tulevaisuuden

haasteet liittyvät etenkin maksuliikenneprosessin yhtenäistämiseen, ja onkin tärkeää käydä prosessit läpi sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa.

Maailmanlaajuinen pankkien välinen tiedonsiirtoverkko SWIFT tuo laajentuessaan paljon hyötyjä ulkomaan maksujen kannalta, mutta samalla se luo haasteita esimerkiksi tietosuojan kannalta. Siirtyminen kansallisista maksuvälineistä kokonaan SEPA-maksuvälineisiin aiheuttaa edelleen muutoksia, ja on varmistettava, että maksuliikenne toimii SEPAn toteuduttuakin myös poikkeusoloissa, kun kansalliset maksujärjestelmät ovat poistuneet.

LÄHTEET

Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustiede, laskentatoimi. Viitattu 14.3.2013. [Http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00527.pdf](http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00527.pdf).

Hurri, J. 2000. Konsernitili keskittää yrityksen rahaliikenteen. Taloussanomat 24.5.2000. Viitattu 18.4.2013. [Http://www.taloussanomat.fi](http://www.taloussanomat.fi), arkisto.

Härkönen, S., Kangas, R., Rahm, E. & Stenroth, R. 2012. Metso Shared Services Oy. Haastattelut 26.9.2012 ja 13.11.2013.

Iivarinen, T. & Ripatti, K. 2010. SEPA-infrastruktuurin syntyminen Suomessa. Suomen Pankin rahoitusmarkkina- ja tilasto-osaston julkaisu. Viitattu 18.4.2013. [Http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut_selvitykset_ja_raportit](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut_selvitykset_ja_raportit), BoF Online.

KIEKU Palvelukeskustoiminnan lähtökohdat. 2004. Valtiokonttorin verkkosivut. [Http://www.kiekuhanke.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D61383%26GUID%3D%257B59e708c3-b6a7-4c50-8828-2589674710c9%257D&ei=JnwPUe7jC66P4gSG9YGwBw&usg=AFQjCNEGJ5DNwfstxccmJsllkMyxWNf1lw&sig2=q73TCcavxASsiVXXtWj6Og&bvm=bv.41867550,d.bGE](http://www.kiekuhanke.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D61383%26GUID%3D%257B59e708c3-b6a7-4c50-8828-2589674710c9%257D&ei=JnwPUe7jC66P4gSG9YGwBw&usg=AFQjCNEGJ5DNwfstxccmJsllkMyxWNf1lw&sig2=q73TCcavxASsiVXXtWj6Og&bvm=bv.41867550,d.bGE).

Lipsanen, M. 2012. Maksuliikenteen riskit ja toiminnan kehittäminen palvelukeskuskäytännöstä. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, laskentatoimi. Viitattu 18.4.2013. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012053111096](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012053111096).

Luoto, M. 2008. Sepa on selvää säästöä. Talouselämä 9.5.2008. Viitattu 18.4.2013. [Http://www.talouselama.fi/minavaitan](http://www.talouselama.fi/minavaitan).

Moilanen, T. 2010. Japanin liiketoimintakulttuurin todellisuus ja uskomukset. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 10.4.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004156497>.

Sillanpää, S. 2009. Prossien suorituskyvyn mittaus taloushallinnon palvelukeskuksessa. Case: Taloushallinnon palvelukeskus. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu, liiketalous ja matkailu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 26.3.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200910195019>.

Siltanen, T. 2008. Tärkeimmät taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Case: Upm-Kymmene Oyj. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustiede, laskentatoimi. Viitattu 14.3.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03023.pdf>.

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Tilisanomat 5/2010, 32–33.

Ulkomaankaupan maksuliike ja rahoitus. N.d. Competence Network -hankkeen julkaisu. Viitattu 18.4.2013. <http://hui01.bh.spt.fi/samk/vl.nsf/0/2fe59bc0f06b2b59c225736e004bea05>.

Ulkomaanmaksun esittely. N.d. Osuuspankin aineisto. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151051967&srcpl=4>.

PERUSTAJAURAKOINTI

Otto Korhonen, Maria Taavila & Josefiina Torppa

Perustajaurakointi on suomalaisten rakennusyritysten toimintamalli, jolla toteutetaan asunto- tai liike- ja toimitilarakentamista. Suomalaisen käytännön mukaan perustajaurakoitsija perustaa asunto- tai keskinäisen kiinteistöyhtiön eli merkitsee sen osakkeet, hankkii perustamalleen yhtiölle tontin ja tekee sen kanssa urakkasopimuksen kohteen rakentamisesta. Perustajaurakoitsija myy huoneistojen hallintaan oikeuttavat osakkeet ulkopuolisille tahoille rakentamisen alkaessa, sen aikana tai sen jälkeen.

Perustajaurakointia voivat olla myös jo olemassa olevan rakennuksen saneeraus tai lisärakentaminen. Lisäksi perustajaurakoinniksi luetaan se, kun yhtiön perustamisen sijaan rakennusliike ostaa jo aiemmin perustetun asunto- tai keskinäisen kiinteistöyhtiön osakekannan ja toteuttaa kohteen edellä kuvatulla tavalla. Perustajaurakointia voi joissakin tapauksissa harjoittaa myös konserni, jossa emoyhtiö toimii rakentajana ja tytäryhtiö rakennuttajana samoin kuin työyhteisöliittymä, jonka jäsenet osallistuvat myös kohteen rakennuttamiseen.

Perustajaurakointi on tuonut haasteita taloushallinnon ammattilaisille. Kirjanpitoikäntäntöä on jouduttu muuttamaan, sillä entinen käytäntö oli hankala, eikä kirjanpito aina antanut todenmukaista kuvaa perustajaurakointiyrityksen taloudellisesta tilasta.

PERUSTAJAURAKOINTI LIIKETOIMINTANA

Perustajaurakoinnin edellytyksenä on, että määräysvalta (eli yli 50 % omistuksesta) on samalla taholla urakkasopimusta tehtäessä. Toisin sanoen työn tilaajana ja urakoitsijana on sama taho. Tämä määräysvallan toteutuminen on peruskriteeri toiminnan määrittelyä varten perustajaurakoinniksi esimerkiksi arvonlisäverotuksessa; perustajaurakoitsija maksaa arvonlisäveron oman käytön arvonlisäverona kustannusten kertymisen mukaan.

Perustajaurakoinnissa rakentaminen voidaan rahoittaa joko rakennusajankauden kertyvällä rahoituksella, jota saadaan huoneistojen hallintaan oikeuttavien osakkeiden myynnistä, nostamalla perustetulle yhtiölle laina tai perustajaurakoitsijan muulla omalla rahoituksella. Mikäli rahoittaminen tapahtuu yhtiölle nostetulla lainalla, laina jää yhtiölle, kun yhtiön hallinto rakentamisen valmistuttua luovutetaan uusille osakkeenomistajille. Tällöin osakkeenomistajat joko ottavat ostamiinsa osakkeisiin kohdistuvan lainaosuuden vastatakseen tai maksavat sen pois kaupanteon yhteydessä.

RAKENNUS- JA MYYNTIPROSESSI

Perustajaurakoitsijan suorittamaa rakennus- ja myyntiprosessia voidaan kuvailla näin: rakennusliike hankkii perustettavan yhtiön lukuun tontin, laatii rakennettavaa rakennusta koskevat suunnitelmat, perustaa kohdeyhtiön ja sen tultua merkityksi kaupparekisteriin siirtää tontin kohdeyhtiölle. Tämän jälkeen rakennusliike solmii rakennushanketta koskevan urakkasopimuksen kohdeyhtiön kanssa ja suorittaa rakentamispalvelun. Kohdeyhtiön nimissä laaditaan taloussuunnitelma, joka on asuntokauppalaan mukainen turva-asiakirja.

Taloussuunnitelma kertoo, millainen perustetun yhtiön tase tulee olemaan rakennuksen valmistuessa, eli siitä käyvät ilmi yhtiölle tuleva omaisuus ja sen hankinnan rahoittaminen. Taloussuunnitelma esitellään osakkeen ostajille, kun kauppa tehdään. Rakennusliike järjestää tarvittavan rahoituksen kohdeyhtiölle ja solmii samalla rahoituslaitoksen ja vakuutusyhtiön kanssa tarvittavat sopimukset. Perustettavan yhtiön rahoitus muodostuu omana pääomana tapahtuvasta rahoituksesta (osakepääoma ja rakennusrahoitus) ja yhtiölle nostettavasta pitkäaikaisesta lainasta. Lainoituksen osuutta rahoituksesta ei voi muuttaa ilman osakkeenomistajien suostumusta, paitsi asuntokauppalaissa mainituissa erityistapauksissa. Rakennusliike myy kohdeyhtiön huoneistojen hallintaan oikeuttavat osakkeet ulkopuolisille tahoille yleensä jo rakennusaikana.

SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA RS- JÄRJESTELMÄ

Perustajaurakoinnin kohdistuessa asuntojen rakentamiseen ja niiden asuinhuoneistojen hallintaan oikeuttavien osakkeiden myyntiin kuluttajille, toimintaa säätelevät pakottavana lainsäädäntönä asuntokauppalaki (AsKL) ja -asetus (AsKA) sekä säädökset kuluttajille myynnistä. Asuntokauppalaissa ovat säädökset perustajaurakoitsijan suorituskyvyn turvaamiseksi. Nämä säädökset koskevat suorituskyvyttömyysvakuutta (yleensä vakuutus) ja rakennusaikaista sekä sen jälkeistä vakuutta perustetun yhtiön ja osakkeenostajan turvaksi. Jos perustajaurakoitsija ei pysty suorittamaan rakennusurakkaa loppuun tai tekee rakennusvirheitä, ovat osakkeenostajalla ja perustetulla yhtiöllä nämä edellä mainitut vakuudet turvana.

Suorituskyvyttömyysvakuus asetetaan siinä vaiheessa, kun lupa rakentamiseen on saatu, ja se on yleensä vakuutusyhtiön myöntämä rakennusvirhevakuutus. Rakentamisvaiheen vakuus, joka on noin 10 % kauppahinnasta ja rakentamisvaiheen jälkeinen vakuus, joka on noin 2 % kauppahinnasta, ovat RS-vakuuksia. Nämä RS-vakuudet ovat yleensä pankin myöntämiä

pankkitakauksia. Rakennusaikaisen vakuuden määrä nousee osakemyynnin mukaan. Vakuus on voimassa vähintään kolme kuukautta siitä hetkestä, kun kohde hyväksytään käyttöönottettavaksi. Rakentamisvaiheen jälkeinen vakuus on voimassa vähintään 15 kuukautta ja enintään 27 kk kohteen käyttöönotosta.

Asuntokauppalaissa on säädetty myös osakkeenostajien kokouksesta, joka pidetään, kun vähintään neljäsosasta perustetun yhtiön asunnoista on tehty luovutussopimukset. Osakkeenostajat voivat tällöin valita oman rakennustyön tarkkailijan ja asettaa oman tilintarkastajan yhtiölle aiemmin valitun tilintarkastajan lisäksi valvomaan perustetun yhtiön taloudellista tilaa.

PERUSTAJAURAKOITSIJAN TALOUSHALLINTO

Perustajaurakoitsijan perustama yhtiö on juridisesti itsenäinen yhtiö. Sillä ei kuitenkaan ole perustajaurakoitsijasta riippumatonta taloudellista toimintaa, ennen kuin kohteen rakentaminen on valmistunut ja huoneistot luovutettu uusille osakkeenomistajille. Yhtiön perustamisesta alkaa yhtiön kirjanpitovelvollisuus. Rakennusaikana perustetun yhtiön tapahtumia ovat osakepääoman maksu, rakennusrahaston perustaminen, tontin hankinta, rakennusurakan laskutus ja lainan nostot. Yhtiön kirjanpidon tapahtumilla on vastaavuus rakennusliikkeen kirjanpitoon, ja esimerkiksi keskinäisten saamisten ja velkojen tulee vastata toisiaan. Kohteen rakentamisen valmistuessa keskinäiset velat ja saamiset nollaantuvat molemmissa yhtiöissä.

PERUSTAJAURAKOINNIN KIRJAUSKÄYTÄNTÖ

Kirjanpitolautakunta on antanut vuonna 2006 yleisohjeen perustajaurakoinnin käsittelystä tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa. Tämä yleisohje perustuu Pirjo Lahden ja Rakennusteollisuus RT ry:n kehittämään uuteen kirjausmalliin, niin sanottuun RT:n malliin. Uuden kirjausmallin keskeinen periaate on perustajaurakoitsijan ja perustetun yhtiön toiminnan tarkastelu yhtenä taloudellisena kokonaisuutena. Rakennusliikkeen ja asunto-osakeyhtiön väliset liiketapahtumat ovat niiden muodostaman taloudellisen kokonaisuuden sisäisiä tapahtumia.

Vanha, KILAn lausuntoon vuodelta 1994 perustuva perustajaurakoitsijaliikkeen juridisperusteinen kirjauskäytäntö pohjautui siihen, että urakointi ja osakkeiden myynti erotettiin toisistaan. Molemmista tuli kuluja ja tuottoja jotka mahdollisesti realisoituivat eri tilikausilla. Perustajaurakoitsijayrityksen liikevaihto näkyi tällöin lähes tai täysin kaksinkertaisena, mikä hankaloitti esimer-

kiksi yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden arviointia. Yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta on ollut aikaisemmin hankalaa saada oikeaa ja riittävää kuvaa. Tätä pyrittiin korjaamaan vaatimalla tilinpäätöksen liitetietoihin merkinnät sekä rakentamisen että osakemyynnin osuudesta liikevaihdosta. Perustajaurakoitsijalla on ollut valta päättää, miten hän jakaa projektin katteen rakentamisen ja osakekaupan kesken. Tavanomaisesti osakkeiden myynti on tapahtunut katteetta, nimellisarvoonsa, ja rakentamisen kate on yksin muodostanut koko projektin katteen.

Nykyisin perustajaurakoitsijan pitää käsitellä tulot ja menot yhteen kertaan, ja katteen muodostuminen tapahtuu myös yhtenä kokonaisuutena. Taseessa nähtävissä olevat varat ja velat muodostavat myös tilinpäätöksessä yhden kokonaisuuden. Nämä vaatimukset täyttämään luotu RT:n malli vastaa sekä IFRS-standardeja että Suomen kansallisia säädöksiä. Tämä varmistaa sen, että IFRS-standardeilla ja FAS-standardeilla tehtävät tilinpäätökset ovat keskenään vertailukelpoisia. IFRS-standardit eivät kuitenkaan sido kirjanpitovelvollista, joka laatii tilinpäätöksensä KPL:n mukaisesti. IAS 18 -standardia sovelletaan perustajaurakoitsijan kirjanpidossa kun kyseessä on tavaroiden myynti, palvelujen tuottaminen ja korot, rojalitit sekä osingot, jotka saadaan, kun yrityksen varoja on muiden käytössä.

KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS

Perustajaurakointitoiminnassa myyntituottoja syntyy vasta, kun osakekauppa on toteutunut. Perustajaurakoitsijan tulo syntyy siis kohdeyhtiön osakkeiden myynnistä ulkopuolisille tahoille. Tuloja ovat ostajan osakekaupan yhteydessä osakkeista maksama kauppahinta sekä kaupan johdosta uuden omistajan vastattavaksi siirtyvä huoneistokohtainen velkaosuus. Velkaosuus vastaa kohdeyhtiön tilaaman rakennushankkeen sitä osuutta, joka katetaan ulkopuolisella rahoituksella eli yleensä kohdeyhtiön ottamalla lainalla.

Perustajaurakointitoimintaa harjoittavan kirjanpitovelvollisen *liikevaihtoon* merkitään tilinpäätöstä laadittaessa ainoastaan osakkeiden velattomat myyntihinnat, eli osakkeiden kauppahinta lisättyinä osakkeisiin kohdistuvalla, ostajalle siirtyvällä velkaosuudella.

Perustajaurakoitsija saa ulkopuolisilta tahoilta *tuloja* suoritteiden luovuttamisesta eli omistamiensa osakkeiden myymisestä loppukäyttäjille. *Menoja* puolestaan syntyy ulkopuolisille tahoille maksetuista tuotannon tekijöistä, kuten tontin ostosta, kohteen suunnittelusta ja rakentamisen toteuttamisesta. Perustajaurakoitsijan ja sen perustaman kohdeyhtiön väliset liiketapahtumat ovat ehdoiltaan perustajaurakoitsijan harkinnan mukaisia, eli ne tapahtuvat

niin sanotussa itsekontrahointisuhteessa. Näitä tapahtumia ovat esimerkiksi pääomasijoitukset kohdeyhtiöön, tontin siirto kohdeyhtiölle ja urakkaeräveloitukset.

Perustajaurakoitsija ei siis suorita kyseisiä tapahtumia ulkopuolisen tahon kanssa, vaan käytännössä määrittää itse sopimuksen sisällön ja sen toteuttamisen. Tästä syystä oikean ja riittävän kuvan antamiseksi perustajaurakoitsijan ja kohdeyhtiön väliset tuotto- ja kuluerät vähennetään tilinpäätöksessä toisistaan. Näin ollen tuloslaskelmaan merkittävät kulut syntyvät rakentamispalvelun tuottamisesta ja tuotot osakemyynnistä.

Perustajaurakoitsija voi noudattaa joko *luovutuksen tai valmistusasteen mukaista tuloutusta*. Luovutukseen perustuvaa tuloutusta noudatettaessa urakoitsija tulouttaa myytyjen osakkeiden velattomat myyntihinnat rakentamispalvelun päätyttyä luovuttaessaan samalla rakennusurakan kohdeyhtiölle. Sitä ennen osakemyynneistä saadut suoritukset merkitään lyhyt- tai pitkäaikaisiin saatuihin ennakkoihin vieraaseen pääomaan.

Kun rakennusurakka on luovutettu kohdeyhtiölle, perustajaurakoitsija arvostaa yhtiön myymättä olevat osakkeet taseessaan enintään siihen arvoon, joka vastaa myymättä olevien osakkeiden osuutta tontin ja rakentamispalvelun tuottamisesta urakoitsijalle syntyneistä kokonaismenoista. Kun vaihto-omaisuusosakkeita merkitään taseeseen, kuluksi tulee kirjata se osa myymättömien osakkeiden hankintamenosta, joka ylittää vastaavan osuuden luovutetun hyödykkeen (tontin ja rakennuksen) todellisesta hankintamenosta.

Pitkän valmistusajan vaativasta suoritteesta syntyvä tulo voidaan kirjata tuotoksi myös valmistusasteen perusteella. Valmistusasteen mukaan kirjataessa perustajaurakointiliiketoiminnan tulot kirjataan valmistusasteen perusteella tuotoksi siten, että huomioon otetaan paitsi kohteen rakentamisen valmistusaste, myös ulkopuolisille myyty osuus kohteen omistamiseen oikeutavista kohdeyhtiön osakkeista. Rakennusliikkeen liikevaihtoon luetaan tällöin mukaan se osuus myytyjen osakehuoneistojen velattomista myyntihinnoista, joka vastaa rakentamisen valmistusastetta. Liikevaihtoon ei oteta mukaan kohdeyhtiölle siirretyn tontin osuutta. Rakentamisen valmistusasteen määrittämiselle on useampia vaihtoehtoisia laskentamenetelmiä.

Osakkeiden velattomista myyntihinnoista tuloslaskelmaan merkitään tilikauden tuotoksi se määrä, joka saadaan kertomalla rakentamisen valmistusaste osakkeiden myyntiasteella. Saatua tulos on siis tuloutettava projekti-kohtainen valmistusaste.

$$\text{Valmistusaste} = \text{rakentamisen valmistusaste \%} * \text{osakkeiden myyntiaste \%}$$

Osakkeiden myyntiaste tarkoittaa myytyjen osakkeiden velattomien myyntihintojen osuutta kaikista myynnissä olevien osakkeiden arvioidusta velattomasta kokonaismyyntihinnasta. Valmistusasteen mukaista osatuloutustapaa sovellettaessa tilikauden kuluihin sisällytetään tilinpäätöksessä myytyihin osakkeisiin kohdistuva osuus rakennushankkeen valmistusastetta vastaavista tuotanto- ja hankintamenoista. Hankintamenoihin lasketaan mukaan myös tontin omakustannushinta. Muilta osin noudatetaan kirjanpitolautakunnan yleisohjetta tulon valmistusasteen mukaisesta kirjaamisesta tuotoksi.

ESIMERKKI VALMISTUSASTEEN MUKAISESTA TULOUTUKSESTA:

Rakentamisen valmistusaste

1. *tilikauden lopussa 50 %*,
2. *tilikauden lopussa 100 %*

Osakkeiden myyntiaste

1. *tilikauden lopussa 40 % (viidestä huoneistosta myyty 2)*
2. *tilikauden lopussa 80 % (viidestä huoneistosta myyty 4)*
3. *tilikauden lopussa 100 % (kaikki viisi huoneistoa myyty)*

Kokonaisvalmistusaste

1. *tilikauden lopussa $50 \% * 40 \% = 20 \%$*
2. *tilikauden lopussa $100 \% * 80 \% = 80 \%$*
3. *tilikauden lopussa 100 %*

Varoja, joita ei vielä tarvita kohdeyhtiössä rakennuspalvelusuoritteen ja tontin hankinnan rahoittamiseksi, voidaan lainata väliaikaisesti takaisin perustajaurakoitsijalle. Veloitukset rakennusurakkaan liittyvästä rakennussuoritteesta ja kohdeyhtiölle siirretystä tontista kuuluvat perustajaurakoitsijalle. Edellä mainituista liiketapahtumista tulee perustajaurakoitsijalle velkoja ja saatavia, joita hän voi netottaa vähentämällä ne toisistaan.

Tosiasialliset varat rakennusliikkeen perustajaurakointitoimintaan muodostuvat sekä kuluksi kirjaamattoman keskeneräisen hankkeen vaihto-omaisuuteen merkitystä hankintamennon osasta että myytyjen huoneisto-osakkeiden

myyntisaamisista. Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva kohdeyhtiön keskinäisten saamisten sekä velkojen tilasta. Tähän päädytään netottamalla.

Perustajaurakoitsija vastaa kohdeyhtiön veloista mikäli ne koskevat myymättömiä tiloja. Kirjanpitolautakunnan mukaan velkaosuus, joka kohdistuu myymättömiin huoneistoihin, tulee merkitä perustajaurakoitsijan taseessa samaan erään kuin kohdeyhtiön taseessa. Tämä tarkoittaa sitä, että myymättä oleviin huoneistoihin kohdistuva velkaosuus merkitään taseen kohtaan ”Vieras pääoma – lainat rahoituslaitoksilta”, mikäli kyseessä on perustajaurakoitsijalle siirretty kohdeyhtiön ottama laina.

KPA 2:2.1 §:n 1 kohdan mukaan perustajaurakoitsijan pitää ilmoittaa tilinpäätöksen laatimista koskevana liitetietoina arvostus- ja jaksotuseriaatteet perustajaurakointiin liittyvien myyntitulojen ja niihin kohdistuvien menojen jakottamisessa sekä varojen ja velkojen arvostamisessa. KPA 2:3.1 §:n 1 kohdan mukaisena liikevaihtoa kuvaavana liitetietona pitää kirjanpitovelvollisen myös selvittää, miten rakennussuoritteiden tuottamisesta ja sen kohdeyhtiölle luovuttamisesta saadut urakkasopimuksen mukaiset suoritukset ja niitä vastaavat saatavat käsitellään tilinpäätöksessä.

ASUNTO-OSAKEYHTIÖN RAKENNUSAIKAINEN KIRJANPITO

Perustettu asunto-osakeyhtiö on alusta lähtien itsenäinen yhtiö, vaikka sen taloudellinen toiminta onkin rakentamisaikana perustajaurakoitsijasta riippuvaa. Perustetun yhtiön itsenäinen taloudellinen toiminta alkaa, kun kohteen rakentaminen on valmis ja kun huoneistojen hallinta on luovutettu uusille osakkeenomistajille.

Asunto-osakeyhtiön kirjanpito alkaa yleensä osakepääoman maksusta. Perustajaosakas vastaa yhtiön hallinnosta ja rakennusaikaisista kustannuksista (esimerkiksi perustetun asunto-osakeyhtiön lainan koroista). Perustetun yhtiön rakennusaikaisia taloudellisia tapahtumia ovat osakepääoman maksun lisäksi rakennusrahaston perustaminen, tontin hankinta, rakennusurakan laskutus maksuerittäin ja lainan nostot. Asunto-osakeyhtiön ja perustajaurakoitsijan kirjanpidon tapahtumilla on pääosin vastaavuus kun toisella on saaminen, on toisella velka. Rakentamisen valmistuttua keskinäiset saamiset ja velat nollaantuvat.

Perustetusta asunto-osakeyhtiöstä laaditaan rakennusajan tilikausilta tilinpäätös, joka ei sisällä tuloslaskelmaa, koska yhtiöllä ei ole rakennusaikana tuloja ja menoja. Rakennusaikainen kirjanpito päättyy välitilinpäätökseen, jota kutsutaan luovutustaseeksi. Luovutustase on asunto-osakeyhtiön tase rakentamisen valmistuttua ja se vastaa aiemmin laadittua taloussuunnitelmaa.

Luovutustaseessa käyvät ilmi perustetun yhtiön omaisuus ja sen hankinnan rahoitus. Luovutustase sisältää koko rakennusajan toimintakertomuksen, taseen ja liitetiedot. Perustetun yhtiön tilintarkastaja tarkastaa välitilin päätöksen ja katsoo, vastaako luovutustase taloussuunnitelmaa.

ESIMERKKI LUOVUTUSTASEESTA

Tase 30.4.2012

Vastaavaa		Vastattavaa	
<i>Liittymismaksut</i>	<i>50 000</i>	<i>Osakepääoma</i>	<i>8 000</i>
<i>Tontti</i>	<i>250 000</i>	<i>Rakennusrahasto</i>	<i>1 042 000</i>
<i>Rakennus ym.</i>	<i>1 200 000</i>	<i>Laina</i>	<i>450 000</i>
	<i>1 500 000</i>		<i>1 500 000</i>

ARVONLISÄVERON KÄSITTELY

Perustajaurakointi koostuu useista osista, joita käsitellään arvonlisäverotuksessa eri tavoin. Osa toiminnoista on kokonaan verottomia, ja osaa, kuten rakentamispalveluiden myyntiä perustajaurakoinnin osalta, puolestaan verotetaan niin sanottuna oman käytön arvonlisäverona. Tässä osiossa käsitellään uuden kirjausmallin mukaista arvonlisäveron kirjaamiskäsittelyä perustajaurakoinnissa.

RAKENNUSALAN KÄÄNNETTY VEROVELVOLLISUUS

Käännetty arvonlisäverovelvollisuus tarkoittaa sitä, että palvelun myynnistä verovelvollinen onkin myyjän sijaan ostaja. Suomessa käännettyä arvonlisäverovelvollisuutta on sovellettava silloin, kun seuraavista edellytyksistä täyttyvät molemmat. Palvelun on oltava rakentamispalvelua tai työvoiman vuokrausta rakentamispalvelua varten, ja palvelun ostajan on oltava elinkeinonharjoittaja, joka toiminnassaan säännöllisesti myy rakentamispalvelua tai vuokraa työvoimaa sitä varten.

Käännettyä verovelvollisuutta sovelletaan myös silloin, kun ostaja on elinkeinonharjoittaja, joka rakentaa tai rakennuttaa hallinnassaan olevalle maa-alueelle rakennuksen tai pysyvän rakennelman myyntiä varten. Kun tällainen omaan lukuun rakennuttaja eli perustajaurakoitsija ostaa esimerkiksi rakennuksen sähköasennustyöt sähköliikkeeltä, sähköliikkeen lasku rakentajalle on veroton ja rakennuttaja suorittaa hankinnasta veron käännetyn verovelvollisuuden nojalla. Käännetyn verovelvollisuuden nojalla tilitetty vero on vä-

hennyskelpoista, sillä omaan lukuun rakentaminen on verollista toimintaa. Käännetyn verovelvollisuuden käyttöönotosta huolimatta rakennusliike suorittaa arvonlisäveron rakentamispalvelujen omaan käyttöön ottamisesta sitä koskevien säännösten perusteella.

OMAN KÄYTÖN ARVONLISÄVERO

Tontin osto ja omistuksen siirto perustetulle yhtiölle samoin kuin myynti ulkopuoliselle ostajalle ovat verottomia. Näin ollen näihin tapahtumiin liittyvät arvonlisäveron sisältävät kustannukset ovat vähennyskelvottomia. Myös huoneiston hallintaan oikeuttavien osakkeiden osto ja myynti ovat arvonlisäverottomia. Tämä merkitsee perustajaurakoinnissa sitä, että arvonlisäverot eivät määräydy osakemyynnin kautta, vaan kertyneiden, urakkaan sisältyvien rakennuskustannusten perusteella. Tällöin myös osakkeiden myyntiin liittyvien kustannusten arvonlisäverot ovat vähennyskelvottomia. Verotuksen lähtökohdiana on kuitenkin rakentamispalvelun myynti, joten oman käytön arvonlisäverot käsitellään perustajaurakoinnin liikevaihdosta vähennettävänä eränä.

Valmistusasteen mukaan tuloutettaessa kertyneet arvonlisäverot kattavat sekä tuloutettavat kustannukset että vielä myymättömän osan rakentamisen. Mikäli vielä myymättömän osan rakennuskustannusten määrä on olennainen, arvonlisäverot voidaan jakaa liikevaihdon oikaisuksi siirtosaamisiin.

Tilikauden aikana kirjanpidossa oman käytön arvonlisäverot eli myynnin verot kirjataan kulutililleen kuukausittain. Niissä kiinteistökohteissa, jotka tulevat verolliseen käyttöön, tilaaja saa vähentää kertyneet verot urakoitsijan ilmoitusten mukaan, sillä verojen osuus ei selviä myyntilaskuista.

Kirjanpitolautakunnan ohjeen mukaan arvonlisäverot tulee käsitellä kuluina, ei myynnistä vähennettävänä erinä. Ratkaisun perustana on se, että arvonlisäverojen määrä ei välittömästi perustu myynnin määrään. Perustajaurakoinnin arvonlisäverojen sisältö, oman käytön arvonlisäverojen määrä ja esittämistapa tilinpäätöksessä on hyvä kertoa liitetiedoissa. Oman käytön arvonlisäverovelvollisuus jatkuu takuuajan päättymiseen saakka.

PERUSTAJAURAKOINTI VEROTUKSESSA

VAIHTO-OMAISUUS

Rakennusliikkeen, joka harjoittaa perustajaurakointia urakkasopimuksen perusteella vaihto-omaisuudeksi lasketaan asunto- ja muiden kiinteistöosakeyhtiöiden osakkeet, vuokrattavat huoneisto-osakkeet ja perustajaurakoitsijan

omistavan, kiinteistöjä sekä huoneisto-osakkeita omaavan yhtiön osakkeet. Rakennusurakoitsijan vaihto-omaisuuteen lasketaan myös toisen omistamalla maalla sijaitseva keskeneräinen rakennus, joka on edellä mainittujen mukaisesti myytäväksi tarkoitettu hyödyke.

Elinkeinotuloverolaki määrää hyödykkeen luettavaksi perustajaurakointia harjoittavan, verovelvollisen rakennusliikkeen vaihto-omaisuuteen alkaen siitä, kun hyödyke on lähetetty, toimitettu tai muulla tavalla luovutettu, siihen saakka, kunnes verovelvollinen yritys on hyödykkeen luovuttanut tai se on kulutettu, tuhoutunut tai joillakin tavalla menetetty. Hyödykkeen vaihto-omaisuudeksi laskemisen alun ja lopun määrää verotuksessa hyödykkeen luovutus. Luovutuksen ajankohdan määrää suoritusperuste eli hetki, jolloin vaihto-omaisuus luovutetaan rakennusliikkeeltä asiakkaalle. Tämän ajankohdan määrittely tulee tehdä tarkasti, sillä luovutuksen ajankohta määrää verovuoden, jonka tuotoksi vaihto-omaisuuden myynnistä saatu hinta luetaan verotuksessa.

PERUSTAJAURAKOITSIJAN JA KOHDEYHTIÖN VEROTUS

Kun perustajaurakoitsija perustaa kohdeyhtiötä, hän saattaa sijoittaa osakepääomaksi rahan lisäksi apporttiomaisuutta eli jotakin muuta kuin rahaa. Apporttiomaisuuden vaihtaminen asunto-osakeyhtiön osakkeisiin luetaan verotuksessa vaihdoksi. Tärkeimpiin apporttiomaisuuksiin lukeutuu tontti, joka ostetaan yleensä perustettavan yhtiön lukuun perustajaurakoitsijan nimissä ennen perustettavan yhtiön merkitsemistä kaupparekisteriin. Tontti voidaan myös ostaa suoraan perustettavalle yhtiölle ilman, että se kulkee perustajaurakoitsijan kirjanpidon kautta. Tällöin luovutus ei tapahdu perustajaurakoitsijan, vaan perustettavan yhtiön verotuksessa. Tontti ei tällöin luonnollisesti kuulu perustajaurakoitsijan vaihto-omaisuuteen.

Osakkeet lasketaan yhtiön vaihto-omaisuuteen, kunnes se on ne luovuttanut. Perustettavan yhtiön osakkeiden kauppahinta tuloutetaan verotuksessa luovutushetken mukaan, vaikka rakennuskohde ei olisikaan valmis. Osatulo- loutusta osakkeiden kauppahinnan tuloutuksessa ei ole. Rakennusprojek- tin valmistuttua osakkeet, joita ei ole vielä myyty, ovat perustajaurakoitsijan omaisuutta. Niistä saatava myyntitulo syntyy vasta, kun ne luovutetaan. Jos kohteen valmistumisen jälkeen osakkeita on vielä myymättä, arvostetaan ne perustajaurakoitsijan taseeseen.

Verotuksessa myymättä olevien osakkeiden hankintameno ei voida lukea tontin tai rakennusurakan menoja, sillä verotuksen näkökulmasta urakka ja osakkeet ovat toisistaan erillisiä vaihto-omaisuuksia. Varainsiir- toveroa voidaan joutua maksamaan kahdesti, mikäli perustajaurakoitsija

hankkii tontin itse ja siirtää sen kohdeyhtiön omaisuudeksi. Ensimmäisen kerran veroa maksetaan tontin hankinnan kohdalla ja toisen kerran kun, se luovutetaan kohdeyhtiölle.

KATTEEN MUODOSTUMINEN

Perustajaurakoitsijan kate voi muodostua urakkasopimuksella tai asunto-osakkeiden myynnistä. Jos rakennusliike määrää urakkahinnan sen mukaan että se kattaa muuttuvat kustannukset, se ei saa katetta itse urakkasopimuksesta, vaan kate realisoituu asunto- tai kiinteistöyhtiön osakkeita myytäessä. Perustajaurakoitsija yrityksen tulot muodostuvat rakennusprojektin kokonaismyyntiarvosta (velaton myyntihinta).

Menot syntyvät rakennuskustannuksista ja joissakin tapauksissa rakentamista varten hankitun kiinteistön kustannuksista. Tontti on osa perustajaurakoitsijan rakennuskustannuksia. Muita perustajaurakoitsijan menoja ovat suunnittelukustannukset, huoneiston myynti- ja markkinointikulut, lainan korot ja RS-takausten takausprovisiot. Kokonaiskatetta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myynnin ja rahoituksen kulut.

Kun kate muodostuu rakennusurakasta, ovat todelliset rakentamisen kustannukset pienemmät kuin urakan hinta. Jos perustajaurakoitsija käyttää valmistusasteen mukaista tuloutusta, kate tuloutuu vaiheittain perustajaurakoitsijalle. Kate tuloutuu rakennusliikkeelle kuitenkin viimeistään, kun urakka luovutetaan kohdeyhtiölle. Jos perustajaurakoitsijan kate muodostuu asunto-osakkeella, on asunto-osakkeen myynnistä saatava tulo suurempi kuin asunto-osakkeen hankinnasta syntyvät kustannukset. Kun kate on asunto-osakkeen hinnassa, tuloutuu kate verotuksessa osakkeen luovutushetkellä. Jos kate muodostuu asunto-osakkeen myynnistä, ei perustajaurakoitsijalle muodostu verotettavaa tuloa rakennusurakasta.

PERUSTAJAURAKOINNIN VAIHEET

- Asunto-osakeyhtiö perustetaan, merkintä kaupparekisteriin.
- Asunto-osakeyhtiön osakkeet merkitään, perustajaurakoitsija maksaa osakepääoman asuntoyhtiön tilille.
- Tontin hankkiminen (saneerattava rakennus)
- Ennakkomarkkinointi (kartoitetaan ostopotentiali)
- Rahoituksen hankkiminen (lainan nosto)

- Perustajaurakoitsija hankkii rakennusluvan
- Perustajaurakoitsija tekee omistamansa yhtiön kanssa urakkasopimuksen.
- Laaditaan asunto-osakeyhtiölle taloussuunnitelma (ostajille esitettävä, vastaa luovutustasetta).
- Perustajaurakoitsija myy perustamansa yhtiön huoneistojen hallintaan oikeuttavat osakkeet ulkopuolisille ostajille rakentamisen alussa, aikana tai valmistumisen jälkeen.
- Perustajaurakoitsija hankkii suorituskyvyttömyysvakuuden, rakennusaikaisen ja sen jälkeisen vakuuden osakkeenostajan turvaksi eli RS-vakuudet.
- Ylimääräinen yhtiökokous, jossa päätetään urakkasopimuksen allekirjoittamisesta ja rakennusrahaston perustamisesta.
- Perustajaurakoitsija aloittaa kohteen rakentamisen.
- Perustajaurakoitsija laskuttaa urakan maksuerittäin (osatuloutus, tulot rakentamisen edistymisen mukaan).
- Asunnon hallinta siirtyy osakkeenostajalle käyttöönotto- ja muuttotarkastuksen jälkeen, kun kauppahinta on kokonaan maksettu.

POHDINTA

Perustajaurakointi on varsin yleinen tapa toteuttaa asunto- tai liike- ja toimitilarakentamista. Perustajaurakoitsijan taloushallinnon kokonaisuus on kuitenkin varsin hankala hahmottaa ja perustajaurakoitsijan kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyy yhä paljon haasteita. Haasteet johtuvat pitkälti siitä, että perustajaurakoitsijan perustama yhtiö on juridisesti itsenäinen, vaikka kaikki sen taloudellinen toiminta on rakennusvaiheessa perustajaurakoitsijasta riippuvaa.

Uusi kirjauskäytäntö, jossa perustajaurakoitsijan ja kohdeyhtiön katsotaan muodostavan rakennusaikana yhden taloudellisen kokonaisuuden, on kuitenkin helpottanut todenmukaisemman kuvan saamista perustajaurakointiyhtiön taloudellisesta tilasta. Sen myötä aiempi kahdenkertaisen liikevaihdon ongelma on poistunut, kun perustajaurakoitsijan ja kohdeyhtiön väliset tuotto- ja kuluerät vähennetään tilinpäätöksessä toisistaan. Tällöin liikevaihto vastaa

ainoastaan myytyjen osakkeiden arvoa ja yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta on helpompi saada oikea ja riittävä kuva. Perustajaurakoitsijan taloudellisen aseman arvioimisen osalta nykyinen kirjauskäytäntö lienee siis ilmeisen työläs, mutta toimiva ratkaisu.

LÄHTEET

KILA Yleisohje. 2010. Kirjanpitolausokunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 7.12.2010. Viitattu 15.2.2013. [Http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/perustajaurakointi](http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/perustajaurakointi).

KILA Yleisohje. 2006. Kirjanpitolausokunnan yleisohje perustajaurakoinnin käsitteystä tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa. 17.1.2006. Viitattu 24.11.2012 ja 15.2.2013. [Http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/perustajaurakointi](http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/perustajaurakointi).

Lahti, P. & Viljamaa, J. 2008. Rakennusyrityksen kirjanpito ja tilinpäätös. Helsinki: Rakennusteollisuuden kustannus RTK.

Lahti, P. 2007. Perustajaurakoinnin uusi kirjauskäytäntö. Helsinki: Rakennusteollisuuden kustannus RTK.

Verohallinnon syventävä vero-ohje. 2008. Verohallinnon syventävä yleisohje perustajaurakointiliiketoiminta verotuksessa. 10.9.2008. Viitattu 28.11.2012. [Https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tulon_veronalaisuus_ja_meron_vahennyskelpoisuus/Perustajaurakointiliiketoiminta_verotuks%289991%29#3Perustajaurakointi%20verotuksessa](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tulon_veronalaisuus_ja_meron_vahennyskelpoisuus/Perustajaurakointiliiketoiminta_verotuks%289991%29#3Perustajaurakointi%20verotuksessa).

SOSIAALINEN TILINPITO (SOT)

Tanja Haka, Sini Mattila & Petra Roivainen

Tämä artikkeli käsittelee sosiaalista tilinpitoa. Aihe on merkityksellinen, koska sosiaalinen tilinpito tulee mitä luultavimmin yleistymään lähivuosina vastuullisuus- ajattelun lisääntyessä. Artikkelin tarkoituksena on valottaa aihetta niille, joille sosiaalinen tilinpito on aiheena uusi tai jotka haluavat hyvät perustiedot aiheesta. Melko harva tuntee vielä sosiaalista tilinpitoa, sillä se on suhteellisen tuore menetelmä varsinkin Suomessa.

Aihetta käsitellään niin teoreettisesti kuin käytännönkin kannalta, jotta lukija saa aiheesta mahdollisimman kattavan kuvan. Sosiaalista tilinpitoa voi nimittäin olla melko hankala ymmärtää ilman havainnollistavia esimerkkejä.

Sosiaaliseen tilinpitoon on perehdytty SPR Kontti -ketjun kautta, joka järjesti koulutusta aiheesta. Suurin osa artikkelissa käytetyistä esimerkeistä koskeekin Konttia. Lisäksi hyödynnetään kirja- sekä Internet-lähteitä. Lisäksi tutustutaan eri yritysten sosiaalisiin tilinpäätöksiin.

Artikkelin alussa määritellään sosiaalinen tilinpito ja kerrotaan lyhyesti sen historiasta. Sen jälkeen pohditaan vastuullisuutta liiketoiminnassa, koska se on oleellista sosiaalisen tilinpidon kannalta. Sitä seuraa Kontin esittely, jossa perehdytään heidän toimintaansa ja tavoitteisiinsa. Artikkelissa esitellään tarkasti sosiaalisen tilinpidon vaiheet ja tavoitteet sekä se, kenelle menetelmä sopii. Lopussa on pohdintaa ja näkökulmia sosiaalisesta tilinpidosta.

MITÄ ON SOSIAALINEN TILINPITO?

Nyky-yhteiskunnassa organisaatioiden vastuullinen toiminta on yhä tärkeämpää. Näin ollen heillä on kasvava tarve osoittaa vastuullisuutta teoillaan, joilla on yhteiskunnallista merkitystä sosiaalisesta, ympäristöllisestä tai taloudellisesta näkökulmasta. Koska taloudellisen tilinpidon avulla ei voida mitata vastuullisuutta, tarvittiin sen rinnalle jokin muu mittari.

Sosiaalinen tilinpito on menetelmä, jolla edellä mainittuja organisaation tuloksia mitataan. Näitä voivat olla esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien työllistäminen tai työhyvinvoinnista huolehtiminen. Sosiaalisella tilinpidolla voi mitata myös muita sellaisia asioita, jotka eivät perinteisessä tilinpidossa tule esiin.

Sosiaalinen tilinpito on lähtöisin Isosta-Britanniasta. Yksi sen tärkeimmistä kehittäjistä on John Pearce, joka nosti sosiaalisen tilinpidon tietoisuuteen kirjansa ”Social Auditing for Small Organisations, A workbook for trainers and practitioners” kautta. SoT levisi Skotlannista Ruotsiin 90-luvun lopulla, ja siellä

sitä kehitti Håkan Björk. Suomessa hyödynnettiin menetelmää ensimmäisen kerran vuosina 2004–2005. Vuonna 2005 Suomessa julkaistiin SoT-käsikirja, jonka Tytti Siltanen ja Håkan Björk kirjoittivat yhdessä. Tytti Siltanen on Suomen ensimmäinen sosiaalinen tilintarkastaja.

Peruseriaate sosiaalisessa tilinpidossa on samankaltainen kuin yhdenkertaisessa taloudellisessa tilinpidossa. Kuten taloudellisessa kirjanpidossakin, myös sosiaalisessa tilinpidossa käytetään tilejä, joihin tuloksia kirjataan. Jokaiselle tutkimuskohteelle on oma tilinsä, ja ne on jaoteltu tililuokittain. Tulokset kirjataan tileille esimerkiksi numeroina tai symboleina, joille on määritelty vertailuarvo. Muita sosiaalisessa tilinpidossa käytettyjä tulosten esittämistapoja ovat muun muassa tapauskuvaukset. Tapauskuvauksissa esitellään tuloksia esimerkkitapauksien kautta. Käytännössä tapauskuvaus voi olla vaikkapa henkilön tarina siitä, kuinka hän on kehittynyt/viihtynyt omassa työssään.

VASTUULLISEN TOIMINNAN YHTEISKUNNALLINEN MERKITYS

Vastuullisuus liiketoiminnassa on tänä päivänä kasvava trendi. Se on yritykselle vapaaehtoista, mutta se tuo lisäarvoa toiminnalle yleisön silmissä. Vastuullisuus ilmenee eri lailla erilaisissa yrityksissä, koska niillä on erilaiset arvot ja tavoitteet. Strategia ja arvomaailma ohjaavat lopulta kaikkia yrityksen toimia. Paperitehtaassa vastuullinen toiminta voisi olla metsien kasvun edistämistä. SPR taas tukee ihmisiä vaikeissa tilanteissa.

Vastuullisuudesta puhuttaessa nousee usein esille termi kestävä kehitys. Kestävä kehitys on osa vastuullisuutta. Se tarkoittaa, että kehitetään jatkuvasti uutta teknologiaa, joka pyrkii siihen, ettei tulevien sukupolvien elämä vaarantuisi. Kestävä kehitys tähtää tulevaisuuteen, ja se voidaan yksinkertaisesti määritellä seuraavasti: ”Can we do it tomorrow, too?”. Yleensä sitä ajatellaan vain ekologisesta näkökulmasta, mutta on hyvä muistaa, että myös sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma kuuluvat mukaan määritelmään.

Yhteiskunnalliseen vastuuseen on yleensä sisällytetty kolme päätekijää: sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Nämä voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vastuisiin. Välitön vastuu käsittää toimet, jotka liittyvät yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja ovat lähellä yritystä. Välillisestä vastuusta puhuttaessa asioita tarkastellaan laajemmin, yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

Sosiaalinen vastuu tarkoittaa, että otetaan vastuu ihmisistä yrityksen sisällä (henkilöstö) ja ulkopuolella (asiakkaat). Yrityksen sisällä sosiaalinen vastuu ilmenee esimerkiksi koulutuksen järjestämisenä, työhyvinvoinnista huolehtimisena ja motivointina. Kuluttajansuoja ja hyväntekeväisyys ovat puo-

lestaan ulkoista sosiaalista vastuuta. Yritykset lahjoittavat varoja esimerkiksi kriisialueille ja näin ollen toimivat vastuullisesti. SPR Kontti – josta kerrotaan myöhemmin lisää – työllistää syrjäytyneitä ja pitkäaikaistyöttömiä ja haluaa tukea heidän jatkopoluttumistaan. Tätä kautta se osoittaa sosiaalista vastuullisuuttaan.

Ympäristö vastuullisuus on sitä, että pyritään toimimaan ympäristön kannalta vastuullisesti. Tämä saavutetaan kehittämällä uutta teknologiaa vähemmän ympäristöä rasittavaan suuntaan siten, että säästetään energiaa ja vettä ja vähennetään jätteiden määrää. Ympäristö vastuullisuuden lähtökohtana on ilmastonmuutoksen hidastaminen sekä vesistöjen ja ilmakehän suojeleminen. Ympäristö vastuullisuus näkyy Kontissa juurikin tavaroiden ja vaatteiden kierrättämisenä.

Yrityksen on huolehdittava kannattavuudestaan ja kilpailukyvystään ollakseen taloudellisesti vastuullinen, jotta se pystyy suoriutumaan maksuistaan ja muista velvoitteistaan. Hyvä taloudellinen tilanne antaa mahdollisuuden olla vastuullinen muillakin vastuullisuusalueilla. Pelkästään se, että yritys tahkoaa rahaa, ei tarkoita sitä, että se olisi taloudellisesti vastuullinen toimija. Se, kuinka yritys käyttää varojaan, määrää vastuullisuuden. Käytännössä palkkojen ja verojen maksaminen sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavat päätökset, kuten toimipaikkojen sijoittaminen, ovat taloudellista vastuuta.

SOSIAALINEN TILINPITO KONTISSA

Yksi vastuullisuusajattelijoista on Suomen Punaisen Ristin Kontti-kierrätystavarataloketju, joka alkoi tehdä sosiaalista tilinpitoa vuonna 2006. Vuonna 2008 se julkaisi ensimmäisen sosiaalisen tilinpäätöksen, joka käsitteli vuotta 2007.

Kontit ovat SPR:n kierrätystavarataloja. Ne myyvät lahjoituksina saatua tavaraa, esimerkiksi vaatteita, kirjoja, huonekaluja, astioita ja urheiluvälineitä. Kaikki lahjoitukset eivät päädy myyntiin, vaan niitä voidaan lähettää suoraan apua tarvitseville. Myytyjen tavaroiden tuotto käytetään erilaisiin avustustöihin Suomessa ja ulkomailla. Osa tuotoista menee katastrofirahastoon, josta lahjoitetaan varoja katastrofialueille.

Kontin tavoite on olla yhteiskunnallisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullinen toimija. Yleisesti yhteiskunnallinen vastuu sisältää sekä sosiaalisen että taloudellisen vastuun ja lisäksi vielä ympäristöllisen vastuun. Kontin näkökulmasta yhteiskunnallinen vastuu käsittää organisaatiosta ulospäin suuntautuvat toimet. Muun muassa näitä asioita halutaan tuoda esille sosiaalisen tilinpidon kautta.

Yhteiskunnallinen vastuu näkyy Kontissa siten, että lahjoitetun tavar

elinkaari jatkuu ja se on hyödyksi sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Vaikka Kontti on valinnut sosiaalisessa tilinpidossa pääteemoikseen yhteiskunnallisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun, se on myös ekologisesti vastuullinen toimija. Kontin toiminta on sen luontoista, että ekologisuus tulee luonnostaan, sillä onhan kierrätys toiminnan edellytys. Konttiin lahjoitettu tavara joko myydään tai lahjoitetaan eteenpäin esimerkiksi tulipalon uhreille. Myös tuotot käytetään hyvään tarkoitukseen.

Sosiaalinen vastuullisuus ilmenee siten, että Kontti koetaan työntekijöiden ja sidosryhmien keskuudessa hyväksi työpaikaksi, jossa työntekijät saavat tukea ja koulutusta. Kontin yksi tavoite on myös työllistää pitkäaikaistyöttömiä ja syrjäytyneitä henkilöitä. Se on suuri kolmannen sektorin työllistäjä, joka työllistää vuosittain noin 900 henkilöä. Tarjoamalla työtä Kontti haluaa antaa tukea työn tai opiskelupaikan hakuun sekä valmiuksia työyhteisössä toimimiseen. Kontin ei siis ole tarkoitus olla lopullinen työpaikka. Sosiaalista vastuuta on myös se, että Kontti koetaan hyväksi yhteistyökumppaniksi.

Taloudellinen vastuu puolestaan ilmenee siten, että Kontti käyttää omarahoitustaan koulutuksiin ja työllistämiseen. Se näkyy myös siten, että Kontti edesauttaa yhteiskunnan taloudellista hyvinvointia työllistämällä vaikeasti työllistyviä henkilöitä. Kontti on Punaiselle Ristille tärkeä rahavarojen lähde.

SOSIAALISEN TILINPIDON VAIHEET

Sosiaalisen tilinpidon toteuttaminen on vapaa-ehtoista ja lähtee kiinnostuksen tai tarpeen pohjalta. Toteutuksen onnistuminen vaatii huolellista tutustumista menetelmään ennen varsinaisen toteutusprosessin alkua. Kokonaisuudessaan sosiaalisen tilinpidon rakenne muistuttaa pitkälti taloudellista tilinpitoa. Sosiaalista tilinpitoa voidaan periaatteessa tehdä eri tavoilla, mutta tässä artikkelissa käsitellään Kontin käyttämää seitsemänvaiheista vastuunkantaja-mallia.

SUUNNITTELU

Sosiaalisen tilinpidon varsinainen toteutus alkaa suunnitteluvaiheesta. Siinä kartoitetaan asiat, joita halutaan selvittää ja mahdollisesti kehittää. Nämä asiat määräytyvät pitkälti organisaation mission ja strategian pohjalta. Suunnitteluvaihe sisältää myös käytettävien resurssien määrittelyn sekä vastuuhenkilöiden nimeämisen. Tarvittaessa otetaan yhteys ulkoiseen asiantuntijaan tai koulutetaan omaa henkilöstöä.

BUDJETOINTI

Suunnittelua seuraa budjetointi. Se sisältää tavoitteiden asettamisen, tililuokkien, indikaattoreiden eli mittareiden ja mittausvälineiden määrittelyn. Kontissa vuonna 2010 tililuokat olivat 100 00 yhteiskunnallisesti vastuullinen toimija, 200 00 sosiaalisesti vastuullinen toimija sekä 300 00 taloudellisesti vastuullinen toimija. Nämä ovat siis tililuokat, joiden alla on niin sanottuja alatilejä. Mittausvälineitä voi olla monia, mutta Kontissa vuonna 2010 käytettiin muun muassa henkilöstötyytyväisyyskyselyä, sidosryhmäkyselyä ja tapauskuvauksia eli esimerkkitapauksia. Myös taloudellista tilinpitoa voidaan hyödyntää sosiaalisessa tilinpidossa. Budjetti antaa kuvan siitä, millaisia tuloksia tällä tilikaudella halutaan saada aikaan. Tavoitteiden ja indikaattoreiden on hyvä olla sellaisia, mitkä sidosryhmä kokee tärkeiksi ja mielekkäiksi.

Mittaamisen aikataulutus on myös tärkeä osa budjettia. Valmis budjetti on hyväksyttävä ainakin organisaation johdolla. Budjetti kannattaa esittää myös sidosryhmille, varsinkin jos kyseessä on rahoittaja.

TIEDONKERUU

Budjetin valmistuttua alkaa varsinainen kirjanpito, joka sosiaalisessa tilinpidossa tarkoittaa tiedonkeruuta ja tositteiden arkistointia säännöllisesti läpi tilikauden. Tietoa voi kerätä monen eri mittausvälineen avulla, esimerkiksi tekemällä kyselyitä kohderyhmälle lomakkeiden tai haastatteluiden avulla. Havainnointi ja tilastojen seuraaminen voivat käydä tiedonkeruusta joissain tapauksissa. Tiedon täytyy kuitenkin olla aina todellista ja helposti esitettävissä. Myös olemassa olevaa tietoa kannattaa hyödyntää kirjanpidossa. Taloudellisesta tilinpidosta voidaan saada sosiaaliseen tilinpitoon tärkeää tietoa. Sieltä esimerkiksi selviää tarkasti, kuinka paljon yritys on käyttänyt varojaan henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen.

TILINPÄÄTÖS

Tilinpäätös tapahtuu tilikauden lopussa. Se on raportti, jossa kootaan yhteen tilikauden aikana saavutetut tulokset. Tuloksista tehdään yhteenveto ja analyysi. Analyysi kertoo selkeästi, onko aiemmin asetetut tavoitteet saavutettu.

TILINTARKASTUS

Tilinpäätöksen tarkastaa virallinen sosiaalinen tilintarkastaja, joka on ulkopuolinen puolueeton henkilö. Hän tarkastaa tositteet ja vertaa niitä ilmoitettuihin tuloksiin, eli toisin sanoen varmistaa, että tilinpäätös on todenmukainen. Ulkoinen tilintarkastus lisää tulosten uskottavuutta ja sitä myötä myös yrityksen uskottavuutta. Sosiaalisesta kirjanpidosta pitää löytyä oma tosite jokaiselle indikaattorille, aivan kuten taloudellisessakin kirjanpidossa tulee säilyttää kuitit todisteena. Tilintarkastaja antaa lausuntonsa tilinpäätöksestä.

TULOSTEN JULKAISU

Tilintarkastuksen jälkeen tilinpäätös on luotettava, jolloin yritys julkaisee tulokset ja liittää ne mahdolliseen toimintakertomukseen. Tuloksista viestitään ulkoisesti ja sisäisesti sidosryhmille. Tilinpäätöksen avulla sidosryhmät ja ympäröivä yhteiskunta voivat tehdä arvioita organisaatioiden tuloksista ja siten saada totuudenmukaisen kuvan organisaation toiminnasta tilikauden aikana.

TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Lopuksi tuloksia hyödynnetään yrityksen oman toiminnan kehittämisessä. Seuraavana tilikautena voidaan valita kehitettäviä kohteita esimerkiksi edellisen vuoden tilinpäätöksen perusteella. Myös tavoitteet täytyy asettaa uudelleen ottaen huomioon edellisen vuoden tulokset ja niiden kehityssuunnat.

SOSIAALISEN TILINPIDON TAVOITTEET

Sosiaalisen tilinpidon keskeinen tavoite on viestiä sidosryhmille valitsemiaan asioita, joilla se luo yritykselle lisäarvoa. Kontti-ketjun tärkeimpiä ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi lahjoittajat, asiakkaat, viranomaiset ja rahoittajat, kuten ELY-keskukset ja TE-toimistot sekä kaupungit. Usein organisaatioilta jopa vaaditaan todisteita toimintansa vastuullisuudesta, ja varsinkin rahoittajat haluavat informaatiota siitä, että rahat on käytetty sopimuksen mukaiseen tarkoitukseen. Tällöin SoT:n rooli on tuoda totuudenmukaista ja todistettua tietoa siitä, että organisaatio on toiminut niin kuin on luvannut.

Sosiaalisen tilinpidon toinen tavoite on tuoda itse organisaatiolle tietoa mittaamistaan tuloksista. Tuloksista voidaan havaita mahdollisia epäkohtia esimerkiksi henkilöstön viihtyvyydessä, jolloin niihin voidaan puuttua ja vaikuttaa. Sosiaalinen tilinpito voidaan näin ollen nähdä johdon apuvälineenä,

joka ohjaa päätöksentekoa, mikä puolestaan luo mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi. Kontissa sosiaalisen tilinpidon yksi osa on henkilöstötyytyväisyyskysely, josta saatujen tulosten avulla voidaan kehittää toimintaa henkilöstön kannalta parempaan suuntaan. Myös sidosryhmäkysely, jonka Kontti tekee vuosittain, tuo tärkeää lisätietoa siitä, kuinka sidosryhmät kokevat yhteistyön Kontin kanssa. Vuosittainen sosiaalinen tilinpito mahdollistaa jatkuvan oppimisen edellisvuodesta.

Molemmat tavoitteet tähtäävät siihen, että organisaatio saa uskottavuutta ja lisätietoa SoT:illa mittaamistaan asioista. Sen kautta organisaation arvot kirjastuvat ja tulevat konkreettiseksi myös yleisölle. Nykypäivän organisaatioissa tällainen toiminnan läpinäkyvyys voi olla suuri kilpailuetu.

KENELLE SOSIAALINEN TILINPITO SOPII?

Sosiaalinen tilinpito sopii periaatteessa kaikille yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioille, jotka haluavat tuoda esille muitakin kuin vain taloudellisia tuloksia. Erityisesti SoT kuitenkin palvelee aatteellisia organisaatioita ja yhdistyksiä, joiden päätarkoitus ei ole tuottaa taloudellista hyötyä. Tällöin SoT avaa organisaation toimintaa ja auttaa ymmärtämään sen ensisijaisen tarkoituksen. Tällaisen organisaation tavoitteet liittyvät voiton kasvattamisen sijasta vastuullisuuden maksimoimiseen. SPR on hyvä esimerkki sellaisesta organisaatiosta.

SoT soveltuu käytettäväksi myös projekteissa vaihtoehtoisena tulosten julkaisutapana. Projektin tulosten esittäminen voi SoT:n avulla olla selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa kuin perinteisesti. Projekteille ja ohjelmille sosiaalisen tilinpidon toteuttaminen voi olla hyvä ratkaisu, kun haetaan ulkopuolista rahoitusta. Rahoittajat saavat laajemman kuvan projektin tavoitteista. Jos tilinpäätös on virallisen sosiaalisen tilintarkastajan tarkastama, tieto on myös luotettavaa.

NÄKÖKULMIA SOSIAALISESTA TILINPIDOSTA

Vaikka sosiaalinen tilinpito on monien mielestä hyvä menetelmä ja tuo lisäarvoa yritykselle, se voidaan kokea myös epäluotettavaksi. Varsinkin ihmiset, jotka eivät ole perehtyneet sosiaalisen tilinpidon saloihin, voivat olla epäluuloisia sitä kohtaan. Jotta SoT:n merkityksen voi ymmärtää kokonaisuudessaan, täytyy olla myös ymmärrystä vastuullisuutta kohtaan, sillä se on koko SoT-järjestelmän lähtökohta.

Toki todellisuudessa sosiaalisen tilinpidon tulokset voivat olla joskus epätarkkoja. Ainahan haastatteluilla tai muilla kyselyillä saatu tieto voi olla epätarkkaa johtuen muun muassa vastaajan kiinnostuksesta asiaa kohtaan,

kyselymenetelmästä tai olosuhteista. Jos esimerkiksi esimies haastattelee alaistaan, eivät vastaukset välttämättä ole samanlaisia, kuin jos haastattelijana toimisi ulkopuolinen, vaan ongelmia voidaan vähätellä. Tällaiset tilanteet tulisi minimoida, jotta tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia.

On myös mahdollista, että jokin yritys yrittää huonon taloudellisen tilanteensa vuoksi korostaa hyviä puoliaan sosiaalisen tilinpidon avulla. Tämä voi olla kannattavaa kahdestakin syystä: imagon ja taloudellisen tilanteen kohentamisen kannalta. Jos yritys tuo vastuullisuuttaan esille SoT:n kautta, jää ihmisille yrityksestä positiivisempi kuva, vaikka taloudellinen tilanne olisikin vähän huonompi. Näin ollen sillä voi olla merkitystä myös yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, koska asiakkaat parantuneen mielikuvansa johdosta tuovat rahansa yritykseen.

Haastattelimme Kontin merkittävimpiä sidosryhmiä ja kysyimme heidän näkökulmiaan yleisesti sosiaalisesta tilinpidosta. He kokivat SoT:n loistavaksi ideaksi, joka luo yritykselle paljon lisäarvoa. Heidän mielestään SoT:n avulla on selkeää verrata toiminnan osia, kuten esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyden kehittymistä, aikaisempiin vuosiin. Tämä toki edellyttää, että SoT on rakenteeltaan vertailukelpoinen edellisvuosien SoT:ien kanssa.

Mitä pidemmälle tätä projektia pääsimme, sitä enemmän sosiaalinen tilinpito vakuutti meidät. Alussa menetelmä kuulosti hieman oudolta, ja sen sisäistäminen vaati aikaa. Sosiaalinen tilinpito on varmasti sellainen asia, joka jakaa mielipiteitä niin positiivisessa, kuin negatiivisessakin mielessä.

LÄHTEET

Björk, H. & Siltanen, T. 2005. SoT-käsikirja. Viitattu 28.11.2011. [Http://www.deve-looppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/SoT-kasikirja1.pdf](http://www.deve-looppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/SoT-kasikirja1.pdf).

Haaranen, M. N.d. Sosiaalinen tilinpito (Sot) menetelmänä. PowerPoint-esitys. Viitattu 3.1.2011.

Kuopion Työ- ja elinkeinotoimisto. Haastattelu. 9.2.2012.

Merenmies, J. & Sevón, P.Vastuunkantaja, opas sosiaaliseen tilinpitoon sosiaalisesti työllistävillä organisaatioille. N.d. Viitattu 28.11.2011. [Http://www.syfo.fi/forum/vastuunkantaja_opas.pdf](http://www.syfo.fi/forum/vastuunkantaja_opas.pdf).

Pearce, J. & Kay, A. 2005. Social Accounting and Audit, The Manual.

Pohjois-Savon Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Haastattelu. 9.2.2012.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu, kestävästä kehitystä organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.

Tavoitteelliseen yhdessä tekemiseen!. 2010. Viitattu. 3.11.2011. [Http://www.deve-looppi.fi/palvelut/sosiaalinen-tilinpito/](http://www.deve-looppi.fi/palvelut/sosiaalinen-tilinpito/).

Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. 2006. Viitattu 1.2.2012. [Http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/index.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/index.php).

YHTEISTYÖKUMPPANIT

YHTEISTYÖKUMPPANIT

Dextili Oy

EVERY Jydacom Oy

Itella Alligator

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalous ja Palvelut, Urheilu kärki

Jyväskylän kaupunki

Jyväskylän Kiinteistöpalvelu Oy

Jyväskylän Yrityskonsultit Oy

Metso Shared Services Oy

Probis Solutions Oy

SPR

Tilitoimisto T Pesonen Oy

Tilitoimisto Tuula Paananen Oy

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



MYynti JA JAKELU
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 040 865 0801
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

VERKKOKAUPPA
www.tahtijulkaisut.net



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 020 743 8100
Faksi (014) 449 9700
www.jamk.fi

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTA JA PALVELUT -YKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ

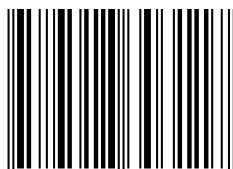


Julkaisu käsittelee Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opiskelijoiden kirjoittamia artikkeleita. Opiskelijat ovat kaikki konsultoivan taloushallinnon kärjen opiskelijoita. Artikkeleiden kirjoittamisessa on käytetty apuna työelämäyhteistyökumppaneiden tietoa ja osaamista, joten artikkelit eivät ole pelkkää teoriaa, vaan vahvasti sidoksissa käytäntöön.

Artikkeleiden kontekstit ovat monipuolisia, sillä työelämäyhteistyökumppanit ovat tuoneet mukanaan osaamista muun muassa urheiluseuroista, tilitoimistoista, isännöinnistä ja mobiilipalveluista sekä julkishallinnosta. Aiheet ovat taloushallinnon näkökulmasta esimerkiksi toiminnanohjausta, tietojärjestelmiä, arkistointia, työarviota ja -suunnitelmaa sekä sosiaalista tilinpitoa.

Osumia taloushallinnossa on tarkoitettu kaikille aiheesta kiinnostuneille. Julkaisu antaa hyvän käsityksen taloushallinnosta ja sen monimuotoisuudesta.

ISBN 978-951-830-311-7



9 789518 303117 >