

Maksuvalmiussuunnittelun kehittäminen projektiorganisaatiossa

Case: Jyväskylän yliopisto

Sari Särkioja

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Särkioja, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.5.2015
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Maksuvalmiussuunnittelun kehittäminen projektiorganisaatiossa Case: Jyväskylän yliopisto		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marja-Liisa Kananen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän yliopisto		
Tiivistelmä <p>Maksuvalmiussuunnittelu on tärkeä osa organisaation kannattavuuden ja vakavaraisuuden luomista tai säilyttämistä. Maksuvalmiussuunnittelulla organisaatio pystyy tekemään lyhyen ja pitkän aikavälin rahoituspäätökset sekä hoitamaan likvidejä varoja kannattavasti. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Jyväskylän yliopisto, joka on julkisoikeudellinen yhteisö. Yliopistolaki muuttui vuonna 2010, jonka jälkeen yliopistolla on ollut tarve saada käyttöön systemaattinen maksuvalmiussuunnitelma.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen kehittämistutkimus, ja se tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aineistonkeruumenetelminä toimivat teemahaastattelut, yrityksen dokumentit ja keskustelut haastateltavien ja kirjanpitopäällikön kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle systemaattinen maksuvalmiussuunnitelma. Tätä varten selvitettiin mitä tietoa ja miltä ajalta yliopiston taloudesta kerätään sekä miten kerättyä tietoa analysoidaan. Tavoitteena oli myös saada tietoa siitä, onko talousasioita hoitavia henkilöitä tarvetta kouluttaa maksuvalmiussuunnittelua varten.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi Excel-pohjainen maksuvalmiussuunnitelma. Suunnitelma tehtiin kolmelle aikajaksolle ja ennuste tehtiin päivätasolla. Päivätaso muodostaa viikkotasoon ennusteen ja viikkotasoo muodostaa kuukausitason ennusteen. Viikkotasolla seurataan myös tulojen ja menojen toteumaa, ja siitä päivittyy kuukausitason toteuma. Ennuste ja toteuman seurantatasot luotiin toimeksiantajan tarpeen mukaan. Työssä esitettiin analyysit, jotka tulo- ja menokehyksen kannalta ovat järkeviä tehdä. Tutkimus antoi myös vastauksen talousasioita hoitavien henkilöiden koulutustarpeesta kyseisellä osa-alueella. Uudeksi tutkimusaiheeksi nousi pankkitilin limiitin käytön kustannusten vertaaminen pankkitilin saldotason ylimenevien varojen sijoittamisen tuottoihin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kassanhallinta, maksuvalmiussuunnittelu, rahoitus, budjetointi, sijoitustoiminta		
Muut tiedot		



Author(s) Särkioja, Sari	Type of publication Bachelor's thesis	Date 8.5.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication Developing liquidity planning in a project organization Case: University of Jyväskylä		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Kananen, Marja-Liisa		
Assigned by University of Jyväskylä		
Abstract <p>Liquidity planning is an important part of creating or maintaining profitability and solvency in organizations. With liquidity planning, an organization will be able to make short and long-term financing decisions and to profitably manage liquid assets. This thesis was assigned by the University of Jyväskylä, which is a body governed by public law. The University has had a need for a systematic liquidity plan after the Universities Act was changed in 2010.</p> <p>This qualitative development survey was conducted in cooperation with the University of Jyväskylä. The author gathered data of the university's operational areas through interviews and corporate documents, as well as discussions with interviewees and the Head of Financial Accounting. The aim of the study was to create a systematic liquidity plan. For this purpose, it was necessary to clarify the type of information to be collected, a suitable time frame and an analysis method for the university's finances.</p> <p>The study resulted in an Excel-based liquidity plan. The plan includes three time periods and a day-level forecast. The day-level forecast constitutes a week-level forecast, which in turn constitutes a month-level forecast. In addition, the actual revenue and expenditure performance is monitored on a week level that is used as the basis for a month-level performance. The forecast and the monitoring levels of the actual performance were created to meet the needs of the university. The study presents an analysis of key revenues and expenditures. It also provides information on what kind of improvement of professional skills is needed in this area. A new study area would be to compare the costs of using bank account credit limits with the income from investing excess funds.</p>		
Keywords/tags (subjects) cash management, liquidity planning, financing, budgeting, investment		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Maksuvalmiussuunnittelu projektiorganisaatiossa	3
2	Tutkimusasetelma	4
3	Maksuvalmiussuunnittelu.....	7
3.1	Maksuvalmius ja maksuvalmiussuunnittelu	7
3.2	Maksuvalmiusennusteet ja kassanhallinta	11
3.3	Tulo- ja menovirrat ja niiden analyysit.....	14
3.4	Rahoituspolitiikka ja ohjausvälineet	22
4	Maksuvalmiussuunnittelu yliopistossa	26
4.1	Yliopiston organisaatio.....	29
4.2	Talouden ja maksuvalmiussuunnittelun nykytila	32
4.3	Maksuvalmiussuunnittelun tavoitteet.....	35
4.4	Tulovirrat ja rahoittajat	36
4.5	Osto- ja muut maksuvirrat	39
4.6	Maksuvalmius ja kassanhallinta	42
4.7	Rahoitus- ja sijoitustoiminta.....	44
5	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.....	46
6	Pohdinta.....	55
	Lähteet	59
	Liitteet	62
	Liite 1. Haastatteluteemat.....	62

Kuviot

Kuvio 1. Rahoitusbudjetti budjettijärjestelmän osana	11
Kuvio 2. Jyväskylän yliopiston organisaatio.....	29
Kuvio 3. Talousasioiden hoidon organisointi.....	31

Taulukot

Taulukko 1. Myyntisaatavien iän laskenta	17
Taulukko 2. Talouden tunnusluvut	33
Taulukko 3. Tiivistetty tuloslaskelma	33
Taulukko 4. Täydentävä rahoitus	34
Taulukko 5. Hankinta- ja vuokrasopimusten hankintarajat	41
Taulukko 6. Päivätason kassaennuste.....	47
Taulukko 7. Viikkotason kassaennuste ja toteuma.....	49
Taulukko 8. Kuukausitason kassaennuste ja toteuma	49

1 Maksuvalmiussuunnittelu projektiorganisaatiossa

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on Jyväskylän yliopisto. Yliopistolakiuudistuksen jälkeen (v. 2010) yliopistot eivät ole enää olleet valtion virastoja vaan julkisoikeudellisia yhteisöjä tai säätiöitä. Ennen uudistusta maksuvalmiutta ei tarvinnut seurata, koska pankkitililtä lähteviin maksuihin siirrettiin varat valtion tililtä ja näin ollen yliopiston tilin saldo oli aina nolla. Nykytilanteessa pankkitileillä tulee olla riittävät varat kattamaan päivittäiset maksut. Uudistuksen jälkeen Valtiokonttori ei ole tarjonnut enää työvälineitä maksuvalmiussuunnitteluun, joten jokainen yliopisto on joutunut tekemään sen suhteen omat ratkaisunsa.

Maksuvalmiussuunnittelu on tärkeä osa organisaation kannattavuuden ja vakavaraisuuden luomista tai säilyttämistä. Maksuvalmiussuunnittelulla organisaatio pystyy tekemään lyhyen ja pitkän aikavälin rahoituspäätökset sekä hoitamaan likvidejä varoja kannattavasti. Yhtenä keskeisenä lyhyen ajan maksuvalmiussuunnittelun tavoitteena on sijoitustoiminnan tehostaminen. Pitkän aikavälin suunnittelussa keskeistä on suurien investointien ennustettavuus. Maksuvalmiussuunnittelun puuttuessa organisaatiosta, taloudesta ei saada tarvittavia tietoja vapaiden varojen sijoittamiseen, ja rahoitusbudjetointi voidaan tehdä vain karkealla tasolla.

Yliopiston kokonaisrahoituksesta noin 30 % muodostuu projektirahoituksesta. Kyseinen rahoitusmuoto asettaa haasteet maksuvalmiussuunnitteluun tulojen ja menojen eriaikaisuuden takia. Maksuvalmiussuunnittelua ei ole tehty yliopistolla systemaattisesti, varoja on seurattu niin, että pankkitilillä on ollut päivittäin riittävä määrä varoja vastuisiin. Varsinaista maksuvalmiussuunnittelua ei ole tehty, vuositasolla on tehty rahoitusbudjetti, joka on jaettu karkeasti kuukausitason budjetiksi. Sijoitustoiminnan tuotot ovat tärkeä osa varsinaisen toiminnan tukemista ja ilman maksuvalmiussuunnittelua sijoitustoimintaa ei voida tehostaa. Tässä työssä kuvataan yliopistoorganisaatio ja sen rahoituksen erityispiirteet sekä se, kuinka maksuvalmiussuunnittelu muodostetaan kyseisessä projektiorganisaatiossa ja mitä maksuvalmiussuunnittelussa tulee ottaa huomioon.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on muodostaa organisaatiolle systemaattinen maksuvalmiussuunnitelma, joka perustuu tässä tutkimuksessa selvitettäviin yliopiston tulo- ja menovirtoihin sekä näiden tietojen analysointitarpeisiin. Maksuvalmiussuunnittelua varten tulee selvittää myös yliopiston talouden nykytila, sijoitustoiminta, organisaatio ja talousasioiden hoidon organisointi. Jotta suunnitelma voidaan tehdä, on ensimmäisenä selvitettävä, mitä toimeksiantaja käsittää maksuvalmiussuunnittelulla ja minkälaiset tavoitteet siinä ovat. Muodostettavaa suunnitelmaa varten on selvitettävä, mitä organisaation taloudesta tulee tietää, jotta maksuvalmiussuunnitelma voidaan luoda. Työn tuloksena saadaan myös tieto, onko talousasioita hoitavilla henkilöillä koulutustarpeita tällä osa-alueella.

Työssä selvitetään, millaista tietoa maksuvalmiussuunnittelua varten tarvitaan ja kuinka pitkältä ajalta. Lisäksi työssä tarkastellaan, miten valittua tietoa tulee analysoida, jotta organisaatiolle pystytään kehittämään maksuvalmiussuunnitelma jatkuvaan käyttöön. Edellä mainittujen tietojen perusteella muodostetaan kassavirtalaskelmat, joilla saadaan yksinkertaiset ennusteet tulevia rahoituspäätöksiä varten. Työn perusteella organisaatiolle laaditaan perusmalli maksuvalmiussuunnitelmaksi, jota voidaan jatkossa edelleen kehittää.

Työ rajataan taloustietojen keräämiseen, analysointitarpeiden selvittämiseen ja maksuvalmiussuunnittelua varten tarvittavien kassavirtalaskelmapohjien muodostamiseen. Työhön ei sisällytetä taloustiedoista tarvittavia määrällisiä analyysyjä eikä maksuvalmiussuunnittelua varten tehtäviä pitkälle meneviä ennusteita. Haasteellista yliopiston maksuvalmiussuunnittelussa on merkittävä täydentävän rahoituksen määrä, jolle luontaista on se, että tulojen laskuttamisessa on rahoittajakohtaisia aikataulu- ja menettelysääntöjä ja että tulot ajoittuvat osittain eri ajalle kuin menojen kertymä. Käytännössä tämä on yleinen ongelma kaikissa suurissa projektiorganisaatioissa. Tutkimusongelma on se, että tällä hetkellä maksuvalmiussuunnittelu ei ole kenenkään hallinnassa, eikä sitä yliopistolla systemaattisesti hoideta.

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta tutkimuskysymyksillä:

- Mitä tietoa tulee kerätä ja analysoida maksuvalmiussuunnitelmaa varten?
- Miltä ajanjaksolta tietoa tulee kerätä ja analysoida?
- Miten tietoa tulee analysoida?

Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset muodostettiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan ja tutkimuksen tekijän kanssa.

Aiempaa tutkimusta maksuvalmiussuunnittelusta tai kassanhallinnasta on löytynyt verraten vähän. Kaipiainen (2008) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut maksuvalmiuden hallintaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa selvitettiin yritysten nykyistä ja tulevaa maksuhallintaa. Kytönen (2004) on tutkinut suomalaisten pörssiyhtiöiden kassanhallintakäyttäytymistä ja sen muuttumista. Tutkimuksessa tehtiin kolme kyselyä vuosina 1988, 1994 ja 2000 ja käytettiin yritysten tilinpäätösaineistoa vuosilta 1972–2001. Niskanen ja Niskanen (1999) ovat tutkineet myyntisaamisten ja ostovelkojen käyttöä maksuvalmiuden hallinnassa. Perälä (2006) on väitöskirjassaan tutkinut kassanhallintakäytäntöjä Suomen kunnissa. Maksuvalmiussuunnittelun tutkimusta ei ole tehty suomalaisista yliopistoista, mikä johtunee siitä, että vuoden 2010 yliopistolakimuutoksesta on vielä suhteellisen lyhyt aika. Vuosien 2010–2014 aikana jokainen yliopisto on luonut oman tapansa maksuvalmiuden seurantaan.

Tutkimusote

Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistutkimus. Kanasen (2010, 20) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä valitaan, kun ilmiöstä ei ole pohjatietoa saatavilla eikä ilmiön tekijöitä ja niiden välisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita tunnetta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 152) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Tutkimuksessa suoritetaan yliopistolakiuudistuksen jälkeinen tietojen keruu ja analyysi yhdessä yliopistossa ensimmäisen kerran, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut laadullinen tutkimus.

Kehittämis- ja toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos tai asioiden kehittäminen ja uudistuksen läpivieminen. Toimintatutkimuksen kohteena on yleensä sosiaalinen

ilmiö, ryhmä ja kehitettävänä olevan organisaation toiminta. Kehittämistutkimuksen kohteena ovat tuotteet, palvelut, prosessit ja toiminnot. Toimintatutkimuksessa tutkija on poikkeuksetta mukana muutoksessa ja muutossyklin toteutuksessa, kun taas kehittämistutkimuksessa tutkija voi olla myös ulkopuolinen. (Kananen 2012, 37–44.) Käsillä olevassa tutkimuksessa tutkija on mukana muutoksessa ja elää tutkittavan elämää. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin muutos maksuvalmiussuunnitteluprosessissa, joten tutkimusotteeksi on valikoitunut laadullinen kehittämistutkimus.

Kanasen (2008, 24–25) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen ilman määrällisiä keinoja. Aineiston analyysiä tehdään koko tutkimuksen ajan, ja se ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen esitutkimuksena. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan tietoa ratkaisujen kehittämiseen ja kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan ratkaista kyseinen tutkimusongelma. (Kananen 2010, 134.) Tutkimuksessa pyritään saamaan syvälinen ymmärrys projektiorganisaation rahavirroista ja niihin liittyvistä erityiskysymyksistä. Määrällistä analyysiä ei sisällytetä käsillä olevaan tutkimukseen, vaan se toteutetaan tutkimuksen ulkopuolella. Maksuvalmiussuunnittelua varten tulee tehdä myös tietojen määrällistä analyysiä esimerkiksi rahoittajien maksukäyttäytymisestä.

Tutkimusaineisto ja analyysimenetelmät

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Lisäksi perehdytään organisaation dokumentteihin, kuten organisaation sopimuksiin, sääntöihin ja hallituksen pöytäkirjoihin. Organisaatiossa tullaan haastattelemaan talousjohtajaa, kehittämisspäällikköä, controlleria ja taloussuunnittelijaa. Kyseiset henkilöt valikoituvat haasteltaviksi, koska heillä on paras tietämys organisaation tulo- ja menokehyksestä ja näkemys siitä, mitä maksuvalmiussuunnittelulta odotetaan kyseisessä organisaatiossa. Teemahaastatteluissa keskitytään selvittämään maksuvalmiussuunnitteluun liittyvät pääalueet, jotka nousevat esille olemassa olevasta teoretiedosta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 65–67) mukaan teemojen peruskäsitteet muodostuvat perehdyttäessä tutkittavan ilmiön teoriaan ja olemassa olevaan teoretietoon.

Tuomen ja Sarajärven (2012, 84) mukaan laadullisen tutkimusaineiston lähteenä voi olla organisaation kirjallinen materiaali, esimerkiksi yksityiset dokumentit, kuten so-

pimukset. Tutkimuksen aineistona tullaan käyttämään organisaation dokumentteja, joista löytyy tarvittavaa tietoa maksuvalmiussuunnitelman luomiseksi. Näitä dokumentteja ovat muun muassa erilaiset sopimukset, hallituksen päätökset, johtosääntö sekä vuoden 2013 tilinpäätös ja toimintakertomus.

Tutkimusaineistoa analysoidaan koko työn ajan peilaten löydöksiä teorian tietoon. Teemahaastattelujen osalta aineistoanalyysit annetaan haastateltavien luettavaksi. Näin varmistetaan tutkijan oikeat tulkinnat haastateltavilta saadun aineiston sisällöstä. Työ ja sen vaiheet dokumentoidaan tarkasti ja tehdyt valinnat perustellaan työssä, jotta lukija voi arvioida tehtyjä päätöksiä. Kanasen (2012, 172–176) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan todentaa hyvällä dokumentaatiolla ja analyysimenetelmien perustelemisella.

3 Maksuvalmiussuunnittelu

3.1 Maksuvalmius ja maksuvalmiussuunnittelu

Yrityksen tuloslaskennassa laskentatoimen alueella keskeisiä alueita ovat tuloslaskenta ja kassavirtalaskenta. Molempia näitä voidaan tehdä joko menneisyydestä tai tulevaisuudesta. Jos tarkastellaan menneisyyttä, puhutaan kirjanpidosta, kun taas tulevaisuutta ennustettaessa puhutaan budjetoinnista tai suunnittelusta. (Mäkinen 2010, 33.) Kassavirtalaskennan erot tuloslaskentaan ovat tulojen ja menojen ajoitusero, pysyvien vastaavien poistojen kirjaaminen sekä jaksotukset. Toisin sanoen kassavirtalaskelmassa otetaan huomioon vain kaikki laskenta-ajalla tapahtuneet pankkitilin tapahtumat, tulot ja menot, riippumatta siitä kuuluvatko ne kirjanpidollisesti kyseiselle tilikaudelle. (Niskanen & Niskanen 2010, 67–69.)

Blummen, Kaarenojan ja Suontaustan (2010, 41–48) mukaan liiketaloudessa maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa niin menneen ajan tarkastelua kuin tulevaisuuden ennustamistakin. Maksuvalmius liittyy läheisesti kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen, eikä näitä kolmea voida erottaa toisistaan. Kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta arvioidaan yrityksen vahvistetuista tilinpäätöksistä laskettavien tunnuslukujen avulla. Suhdannevaihtelut voivat vaikuttaa huomattavasti tunnuslukuihin ja näin ollen tarkasteluajavälin tulisi olla 3-5 vuotta.

Mäkisen (2010, 31–32) mukaan maksuvalmius on näistä tunnusluvuista tiheimmin muuttuva, helpoimmin mitattava, ja siihen voidaan vaikuttaa. Taseen lukuihin perustuvat maksuvalmiuden tunnusluvut ovat staattisia tunnuslukuja, jotka kuvaavat yhden päivän tilannetta eivätkä kerro maksuvalmiuden muuttumisesta pidemmän ajanjakson aikana. Myöskään tuloslaskelman luvut sellaisenaan eivät sovellu maksuvalmiuden arviointiin suoriteperusteisen kirjanpidon takia. Luotettavin tulos maksuvalmiudesta saadaan tekemällä kassavirtalaskelma, jossa tuloslaskelmasta oikaistaan jaksotuserät. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 69–70.)

Blummen ja muiden (2010, 42–44) mukaan kannattavuuden arviointi perustuu tulojen ja menojen suhteeseen. Tuloja tulisi kertyä enemmän kuin niiden tekemiseen uhrattuja pääomia on käytetty. Näin ollen tavoitellaan sitä, että sijoitetulle pääomalle saadaan riittävä korvaus. Kannattavuutta tarkastellaan yleensä pitkällä aikavälillä, mikä johtuu vaihtelevista suhdanteista sekä investointien ajoittumisesta eri aikaväleille. Kinnusen ja muiden (2007, 55) mukaan kannattavuus on todellisuudessa lopullisesti mitattavissa vasta yrityksen toiminnan päättymisen jälkeen. Tämä johtuu tulojen ja menojen eriaikaisuudesta.

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen rahoitusrakennetta. Vakavaraisessa yrityksessä oman ja vieraan pääoman suhde on tasapainossa. Hyvä vakavaraisuus antaa yritykselle liikkumavaraa kannattavuuden ollessa heikompi vaihtelevien suhdanteiden aikana. Vakavaraisella yrityksellä on myös mahdollisuus saada velkarahaa helpommin ja halvemmalla kuin jo ennestään velkaantuneella yrityksellä. (Kinnunen ym. 2007, 62–64.)

Blummen ja muiden (2010, 44–45) mukaan maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy maksamaan kaikki maksunsa jokapäiväisessä toiminnassa ajallaan ja mahdollisimman edullisella maksutavalla. Maksuvalmius voidaan jakaa dynaamisen ja staattiseen. Dynaaminen maksuvalmius tarkoittaa sitä, että yritys saa tulorahoituksestaan riittävästi tuloja juokseviin menoihin. Staattista maksuvalmiutta tarkastellaan likvideettinäkökulmasta eli yrityksen yksittäisten varallisuuserien arvostamisesta niiden mahdolliseen myyntiarvoon. Staattisessa maksuvalmiudessa tarkastellaan siis sitä, että yrityksellä on velvoiteajankohtana riittävästi rahaa tai rahaksi muutettavia varoja maksujen maksamiseen.

Maksuvalmiussuunnittelu

Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2012, 177) mukaan maksuvalmiussuunnittelun tarkoituksena on antaa perustelut päätöksenteolle yrityksen lyhytaikaisessa rahoituksessa. Maksuvalmiussuunnittelussa tehdään ennusteet siitä, mitä maksuja kassaan ja kassasta muodostuu sekä miten lainat ja sijoitukset vaikuttavat edellä mainittuihin. Mäkinen (2012, 28) käyttää maksuvalmiussuunnittelusta termiä kassasuunnittelu. Kassasuunnittelun avulla organisaatio näkee tulevaisuuteen, ja tätä varten organisaation tulee muodostaa päivittäiset työrutiinit, joiden avulla suunnittelu ei ole liian työlästä.

Maksuvalmiussuunnittelun olennainen osa on määrittellä yrityksen kassavirtojen ja niihin liittyvien riskien perusteella maksuvalmiusvarannon suuruus, joka yrityksellä on likvideinä varoina. Maksuvalmiuden suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös erilaiset riskit ja se, kuinka ne vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen. Maksuvalmiuden suunnittelussa ja maksuvalmiusriskienhallinnassa on huomioitava, että maksuvalmiuden ylläpito aiheuttaa kustannuksia. (Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 27.)

Kassasuunnittelun tulee vastata kahteen kysymykseen: miten paljon rahaa tulee tai menee ja milloin tämä raha tulee tai menee. Suunnitteluun tarvittavaa tietoa varten koko henkilökunta on sitoutettava tuottamaan tarvittavaa tietoa, ja tässä yrityksen johdon tulee näyttää esimerkkiä. Henkilökuntaa ei tarvitse kouluttaa erikseen kassasuunnittelua varten, vaan heidän tulee vain noudattaa annettuja sääntöjä kurinalaisesti. Motivaationa kassasuunnitteluun osallistumiseen henkilökunnalla on organisaation taloudellinen menestys, jolloin työpaikat ovat turvatumia. (Mäkinen 2012, 98–100.)

Alexanderin ja Nobesin (2007, 253) mukaan maksuvalmiussuunnittelun etuna on, että siinä otetaan huomioon todellisuudessa toteutuneet tai toteutuvat kassatapahumat. Kirjanpito sisältää toteutuneita ja keskeneräisiä tapahtumia, kun taas kassavirtalaskelmat eivät keskeneräisiä tapahtumia sisällä, eli niillä ei mitata pelkkää tilikauden voittoa. Maksuvalmiussuunnittelusta ja maksuvalmiuden seuraamisesta on kaksi etua: niistä saadaan selkeämpi kuva likvideistä rahavaroista ja ne antavat niistä paremman kuvan kuin tuloslaskelma.

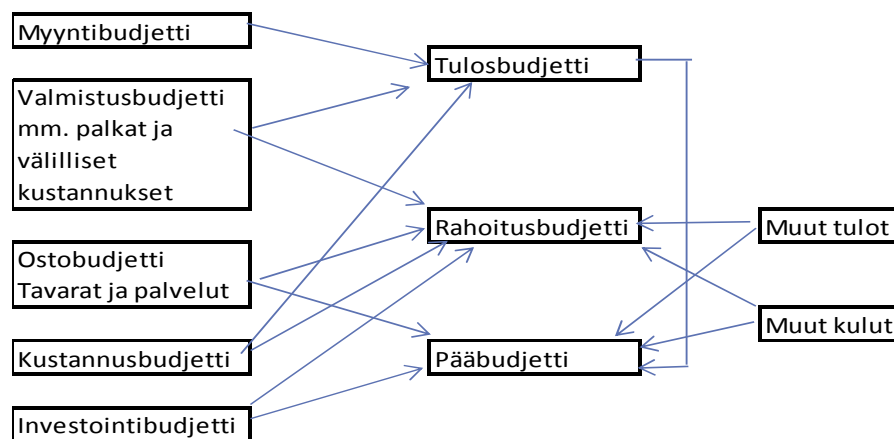
Kirjanpitolautakunta (myöhemmin KILA) on antanut yleisohjeen rahoituslaskelman laatimisesta kirjanpitolain ja asetusten tarkentamiseksi. KILAn ohjeen mukaan rahoituslaskelma jaetaan liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtaan. Liiketoimintaan luetaan rahoituslaskelmaa laadittaessa myös muu toiminta, jota ei voida pitää investointi- tai rahoitustoimintana. (Kirjanpitolautakunta 30.1.2007.) Rahoitus-, kassavirta- ja rahavirtalaskelma tarkoittavat perusteiltaan samaa asiaa. Ne kuvaavat sisään ja ulos virtaavien rahavarojen määrää laskentajakson aikana. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 79–80.)

Liiketoiminnan rahavirtoihin lasketaan KILAn mukaan tavaroiden, palveluiden ja liiketoiminnan muut tuotot. Menoiksi lasketaan aineista, tarvikkeista ja tavaroista syntyneet menot, palkat ja niihin liittyvät henkilösivukulut sekä muut kulut siltä osin kuin ne johtuvat liiketoiminnasta. Investointien rahavirtaan lasketaan pysyviin vastaaviin eli käyttöomaisuuteen kuuluvat hankinnat, sijoituskulut ja tuotot, pysyviin vastaaviin liittyvät lainasaamisten lisäykset ja vähennykset. Kyseiseen rahavirtaan lasketaan myös saadut investointiavustukset ja niihin liittyvät hankintamenot sekä sijoituksista saadut korot ja osingot. (Kirjanpitolautakunta 30.1.2007.)

Rahoituksen rahavirtaan lasketaan maksullinen oman pääoman lisäys, pääomallainojen nostot ja takaisinmaksut, lyhyt- ja pitkäaikaiset lainat, maksetut osingot tai muu varojen jako sekä annetut tai saadut konserniavustukset. Atrill ja McLaney (2013, 156–160) kuvaavat maksuvirtoja samaan tapaan. Heidän mukaansa maksuvirtoja seurataan myös kolmella eri tasolla, mutta he jakavat seurannan varsinaisen toiminnan, investointien ja rahoituksen virtoihin.

Atrillin ja McLaney (2013, 156–160) mallin mukaan varsinainen toiminta sisältää tuotteiden tai palveluiden tulovirrat ja niiden tuottamiseen tarvittavat ostot ottaen huomioon varaston. Kyseinen maksuvirta sisältää myös maksetut palkat ja niiden sivukulut, vuokrat, korkokulut, jaettavat osingot ja verot. Investointivirtoihin heidän mukaansa lasketaan käyttöomaisuuden hankinnat, lyhytaikaiset lainat ja muiden yhtiöiden osuuksien hankinta. Rahoituksen virrat sisältävät pitkäaikaisten lainojen ja sijoituksien tulot ja menot. Erilaisia malleja kassavirtalaskelmista on paljon, ja laskelma muotoutuu organisaation toiminnan luonteen mukaan.

Leppiniemen (2005, 48–51) mukaan rahoitussuunnittelun keskeisenä tavoitteena on edistää toiminnan kannattavuutta ja varmistaa rahan riittävyys lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tärkeimmät rahoitussuunnitelmat konkretisoidaan rahoitusbudjetissa, joka on pääbudjetin yksi alabudjetti. Rahoitusbudjetista saadaan tieto mahdollisesta lisärahoituksen tarpeesta. Se auttaa ennakoimaan ja reagoimaan asioihin ennen kuin organisaatio on maksukyvytön. Rahoitusbudjetti itsessään muodostuu osabudjeteista ja yrityksen toiminta- ja rahoitusstrategioista. Kuvio 1 kuvaa rahoitusbudjetin budjettijärjestelmän osana



Kuvio 1. Rahoitusbudjetti budjettijärjestelmän osana (mukaillen Leppiniemi 2005, 51)

3.2 Maksuvalmiusennusteet ja kassanhallinta

Maksuvalmiusennusteiden tekeminen on vaikeampaa kuin tulojen ennustaminen, koska kassatapahtumien vaihtelu on suurempaa kuin tulojen vaihtelu. Maksuvalmiusennusteet antavat myös todellisemman kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta kuin pelkkä tulojen ennustaminen. Maksuvalmiusennusteiden laatimisen tiedot saadaan niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin, ja näitä varten tulee kartoittaa tarpeet ja maksuvirrat. (Paen & Yoon 2012, 126–141.)

Maksuvalmiusbudjetti laaditaan yleensä seuraavaksi 12 kuukaudeksi, ja sitä pystytään tarkentamaan viikko- ja kuukausitasolla lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmista. Kyseisten ennusteiden avulla pystytään ennustamaan kassan yli- ja alijäämiä, joista saadaan tärkeää tietoa yrityksen lyhytaikaiseen sijoitustoimintaan. Lyhyen aikavälin suunnitelmissa kassatapahtumat ovat irrallisia, yleensä toisistaan riippumattomia

tapahtumia, kun taas pitkän aikavälin rahavirtojen suunnittelu perustuu kassatapah-
tumien välisiin riippuvuuksiin. (Martikainen & Martikainen 2006, 125–126)

Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2012, 177–179) mukaan ennusteet tehdään juokse-
vasti eteenpäin samalle ajalle kuin rahoitusbudjetti, lyhyellä tähtäyksellä kolmeksi
kuukaudeksi sekä päivittäin juoksevasti viikoksi tai kuukaudeksi. Vuosiennuste teh-
dään yleensä rahoitusbudjettina, jolla voidaan suunnitella pääoman käyttöä ja inves-
tointeja. Juoksevalla kuukausiennusteella, jota päivitetään päivä- tai viikkotasolla,
saadaan tietoa laina- ja sijoituspäätöksiin. Päivittäin ylläpidettävällä viikkobudjetilla
pyritään seuraamaan kaikkia yksittäisiä rahavirtoja.

Tehokkaiden ennusteiden tekemiseen liittyy neljä toimintoa: 1) syöttötiedot, jotka
voivat olla ennusteita tai lähtötietoja, 2) syöttötietojen kokoaminen, 3) koosteesta
tehtävät analyysit, jotta ennusteiden laatua voidaan jatkuvasti parantaa ja viimeisenä
4) raportointi. Ajantasaisilla ennusteilla saadaan tieto, pystytäänkö varoja sijoitta-
maan vai tarvitaanko lisärahoitusta. Maksuvalmiussuunnittelun tavoitteena on saada
maksimituotto likvideille varoille, mahdollisimman edullisen lisärahoituksen hankinta
ja rahoituksen riittävyys kaikissa tilanteissa. (Hedman 1992, 128–130.)

Mäkinen (2012, 70–72) korostaa päivittäisen seurannan tärkeyttä, koska sillä saa-
daan ajantasainen kuva kassatilanteen muutoksista. Seurannalla saadaan pidemmän
aikavälin ennusteet. Atrill ja McLaney (2013, 153–154) lainaavat John Timpsonin
(2010) kolumnin tekstiä, jossa myös Timpson korostaa päivittäisen kassavirran seu-
rannan tärkeyttä ja analyysiä sekä kassatilanteen vertaamista edellisen vuoden vas-
taavaan päivään.

Kassanhallinta

Hedmanin (1992, 13) mukaan kassanhallinnan käsitteellä kuvataan monia eri asioita,
joilla hallitaan maksuvalmiutta ja valuuttoja. Kassanhallinnan eri muodot ovat likvidi-
teetin hoito ja toiminnallinen kassanhallinta. Likviditeetin hoidon katsotaan sopivan
parhaiten isoille yrityksille ja julkishallinnolle, kun taas toiminnallisen kassanhallinnan
tavoite on parantaa yrityksen kaupallisten virtojen hallintaa. Toiminnallisen kassan-

hallinnan voidaankin katsoa kuvaavan enemmän likviditeetin luomista kuin sen hoitoa.

Martikaisen ja Martikaisen (2006, 116–118) mukaan kassanhallinnan yleinen tavoite on se, että maksut saadaan sisään nopeasti, sisään saadut rahat ovat yrityksen tilillä kauan ja että niitä hoidetaan mahdollisimman kannattavasti. Kassanhallinta on siis tapa seurata pääoman kiertoa yrityksessä. Daltonilla (2007, 4) on sama näkemys kassanhallinnan tavoitteista. Hänen mukaansa yrityksen koosta riippumatta kyse on siitä, että rahat saadaan sisään nopeasti, ne käytetään tehokkaasti ja niitä ei makseta ulos liian nopeasti.

Kassanhallinta voidaan jakaa kolmeen eri osaan eli myyntivirtaan, ostovirtaan ja likviditeetin suunnitteluun. Myyntivirrassa toteutuvat osa-alueet ovat: tarjous, tilaus, toimitus, lasku, saaminen ja maksu. Ostovirta toteutuu samoin kuin myyntivirta, mutta ostovirtaan lisätään myös muut maksut eli palkat, verot, verojen palautukset, vuokrat ja rahoitukselliset menot ja tulot. Likviditeettisuunnittelu eli lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmat muodostetaan myynti- ja menovirtojen kautta saaduista tiedoista. (Leppiniemi 2005, 172–180.)

Hedmanin (1992, 17–19) mukaan kassanhallinnan integroitu tarkastelutapa vaatii useiden eri osatekijöiden huomioon ottamista, eikä aika ole ainoa tarkasteltava asia. Kassanhallinnan kannalta tärkeää on tarkastella:

- maksuvirran nopeutta, onko maksuissa viivettä
- maksujen toistuvuutta, kuinka usein maksu suoritetaan ja kuinka paljon maksusta muodostuu erilliskustannuksia
- maksujen oikea-aikaisuutta, oikea ajoitus on yhtä tärkeää kuin nopeus
- sekä edellä mainittuihin liittyvää myyntitappioriskiä.

Yrityksen kassavirtojen hallinta vaatii sekä varsinaisen toiminnan että rahoituksen osaamista, ja kassavirtojen ohjauksessa on katse suunnattava tulevaisuuteen. Näin ollen integroitu kassanhallinta ei tarkastele pelkkiä virtoja ja toimenpiteitä rahapuolella, vaan yrityksen johdon tulee ymmärtää eri osa-alueiden välinen yhteys. Kassanhallinnan tulee olla tehokasta, ja siitä saadun hyödyn tulee olla suurempi kuin sen ylläpidon kustannusten. Titmanin, Keownin ja Martinin (2001, 590–594) mukaan

kassanhallintatyössä ratkaistaan, onko yritys nettosijoittaja vai nettolainaja, ja rahoituksen puolen tehtävänä on päättää sopiva korkotaso ja maksuaika.

Kassanhallintaan liittyy liike- ja rahoitusriskejä. Liikeriskeihin yritys ei pysty omilla toimillaan suoraan vaikuttamaan. Rahoitusriskeissä keskeistä on se, että yritys tunnistaa olemassa olevat riskit ja pystyy niitä ohjaamaan. Liikeriskejä ovat suhdannevaihtelut, kilpailutilanteen kiristyminen, se että yritykseen ei saada tai yrityksessä ei pystytä pitämään osaavaa henkilöstöä tai se, että toiminta on liian riippuvainen muutamasta avainhenkilöstä. Yhteiskunnalliset ja rakenteelliset, esimerkiksi muutokset työaikalainsäädännössä, ovat myös merkittävä riski. (Leppiniemi 2005, 49–58.)

Rahoituksen riskejä ovat valuutta-, korko-, luotto- ja maksuvalmiusriskit. Uhkana on siis korkotason muuttuminen lainoissa niin, että pääoman kustannukset nousevat. Sijoituksissa korkotason tai osakekurssin laskiessa voidaan jäädä tavoitellusta tuotosta. Riskinä on myös se, ettei tietynä ajankohtana ole riittävästi likvidejä varoja suoritusten maksamiseen, myyntisaamisia ei saada ajallaan tai niistä ei saada koskaan suoritusta. (Titman, Keown & Martin 2001, 593–609.)

3.3 Tulo- ja menovirrat ja niiden analyysit

Tulovirrat

Kassanhallinnan näkökulmasta myyntitilanteessa tulisi ottaa huomioon muutakin kuin tuote, hinta ja toimitusaika. Myyntisopimuksessa tulisi sopia mahdollisimman monista asioista, koska ongelmien ilmettyä aikaa kuluisi huomattavasti vähemmän niiden selvittämiseen. Sopimuksessa tulisi sopia edellä mainittujen seikkojen lisäksi maksuehdosta, luottoriskeistä, maksutavasta, toimitusehdoista, toimitusrutiinista, asiakirjojen vaihdosta ja reklamaatioista. Myyntipuolen kassanhallintaa tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myynnin tyyppi: onko kyseessä yksittäistavaroita myyvä vai isompaa projektitoimintaa harjoittava yritys. On tiedettävä, kuka vastaa missäkin tilanteessa tiedonvaihdosta asiakkaan kanssa ja miten häneen ollaan yhteydessä. (Hedman 1992, 25–28.)

Van Hornen ja Wachowiczin (2008, 250–260) mukaan toimialojen ja markkinoiden välinen erilaisuus tulee ottaa huomioon. Tämän takia kassanhallinnan kannalta on keskeisen tärkeää tutkia eri asiakasryhmät ja markkinat merkittävien tekijöiden tun-

nistamiseksi. Maksuehdot on harkittava sopimuskohtaisesti, ja ehdot ja niihin mahdollisesti liittyvät rajoitukset on tunnettava. Toimitusehdoilla voi olla merkittävä vaikutus siihen, millaista maksuehtoa ja maksutapaa voidaan käyttää.

Luottopäätöstä asiakkaalle tehtäessä on tärkeää kerätä tietoa ja analysoida asiakkaan taloudellinen tilanne. Luottohallinnan näkökulmasta yrityksen tulisi laatia luottopoliittikka, joka antaa suuntaviivat ja menettelytavat rahoitustoimintaan. Menettelytapoina voidaan nähdä esimerkiksi maksuehdoista ja luottorajoista päättäminen. Yrityksen tulisi myös päättää, milloin ja minkälaisia luottotietoja asiakkaasta on ennen sopimuksia hankittava. Luottotietoja tulee päivittää jatkuvasti, sillä muuten niillä ei ole mitään merkitystä. Luottohallinto ja sen organisointi on siis yksi riskienhallinnan muoto yrityksessä. (Van Horne & Wachowicz 2008, 250–260.)

Lahden ja Salmisen (2014, 84–90) mukaan asiakastietojen oikeellisuus on keskeistä kassanhallinnassa, eli asiakkaasta tulisi heti asiakassuhteen alussa kerätä tarvittavat ja oikeat tiedot. Asiakasseurannan asiakastietojen oikeellisuus on tärkeää, koska niitä tarvitaan luottotietojen hankintaan. Sopimuksesta tulee selvittää tuotteiden tai palvelujen toimitusosoite ja oikea laskutusosoite sekä tieto, milloin asiakasta sopimuksen mukaan voidaan laskuttaa, sekä laskutukseen tarvittava mahdollinen raportointi.

Kassanhallinnan näkökulmasta myyntitoiminta jaetaan eri tyypeihin, millä voidaan päätellä, minkälaisia rajoituksia ja mahdollisuuksia kyseisessä tapauksessa on kassanhallinnan alueella. Myyjä seuraa toimitusta ja varmistaa asiakkaalta, että kaikki on kunnossa, mikä on hyvää asiakkuuden ja sopimuksen hallintaa. Reklamaatioiden käsittelyn tulisi olla systemaattista, koska sillä ja toimituksen seurannalla on suora yhteys kassanhallintaan. Rahoja ei saada kotiutettua eikä reskontra ole ajan tasalla ilman edellisten hyvää hoitoa. Sopimusten hallinta kokonaisuutena on siten tärkeä osa kassanhallintaa. (Hedman 1992, 30–51.)

Tunnusluvut tuloanalyysien pohjana

Myyntireskontrasta saadaan tieto tarvittaviin asiakasanalyysieihin. Kassanhallinnan näkökulmasta tärkeitä tietoja ovat asiakkaan maksukäyttäytyminen, saamisten perintä ja luottoriskit. Saamisten perinnän osalta saadaan tieto asiakkaalle lähteneistä maksumuistutuksista, korkolaskuista ja mahdollisesta perinnästä. Luottoriskien ohja-

uksessa saadaan tieto asiakkaan osalta myyntitappioista ja luottosuluista. Koko myyntireskontran analyysillä saadaan selville myyntireskontran laatu, jota voidaan mitata ikäanalyysillä ja sisältöanalyysillä. (Lahti & Salminen 2014, 84–98.)

Hedmanin (1992, 52–58) mukaan ikäanalyysiä tehtäessä on huomioitava, minkälaista myyntitoimintaa yrityksessä on. Jos tuottoja odotetaan projektista, tulee ikäanalyysin ajan olla asetettu pidemmälle aikavälille. Sisältöanalyysillä saadaan vastaus siihen, mitkä ovat puhtaita saamisia, miten paljon reskontrassa on erääntyneitä ja erääntymättömiä ja perintäkiellossa olevia saamisia. Kyseisellä analyysillä saadaan tieto siitä, onko reskontrassa saamisia, jotka on sinne unohdettu ja joita kukaan ei käsittele. Myyntireskontran laatu on tärkeä tekijä hyvässä kassanhallinnassa; jos reskontrassa on paljon sinne kuulumattomia, keskeneräisiä saamisia, ei sitä voida hyödyntää kassanhallinnassa.

Vilkkumaan (2005, 430) mukaan organisaatio voi käyttää apunaan kiertonopeuden tunnuslukuja. Perinteisesti käytettyjä tunnuslukuja on paljon, ja niiden käyttö on perusteltua edelleen riippumatta toimialasta tai toiminnan koosta. Yrityksen asettama maksuaika ei ole välttämättä se, millä ajalla saatava saadaan kassaan. Merkittävää on myyntisaatavien kiertoaika, joka kuvaa, kuinka pitkä on todellinen maksuaika: kyseistä arvoa verrataan yrityksen aiempien vuosien arvoihin, ja laskentakaava on

365 pv *ulkona olevat myyntisaamiset
verollinen vuosilaskutus

Tarkempi tapa laskea luottoaika on vaiheittainen menetelmä, jossa lasketaan myyntisaatavien ikä. Kyseistä laskentaa varten myyntisaamiset jaetaan iän mukaan ryhmiin, esimerkiksi uudet 0–30, 31–60, 61–90 ja yli 90 päivää myöhässä olevat saavat.

Taulukko 1. Myyntisaatavien iän laskenta (Niskanen & Niskanen 2010, 381)

Ikä	Ei myöhässä	0–30 päivää	31–60 päivää	61–90 päivää	yli 90 päivää	Yhteensä
Myyntikuukausi	Lokakuu	Syyskuu	Elokuu	Heinäkuu	Kesäkuu tai aiemmin	
Myyntisaamiset	150 000	60 000	45 000	25 000	20 000	300 000
Osuus lokakuun lopussa	50 %	20 %	15 %	8 %	7 %	100 %

Esimerkkitaulukosta nähdään, montako prosenttia myyntisaamisissa on kuukausien erääntyneitä myyntisaamisia, jolloin vanhimpiin saataviin on helpompaa kohdistaa huomio. (Niskanen & Niskanen 2010, 381–382.)

Luottoaika voidaan mitata myös teoreettisella luottoajalla. Tällöin maksuehdon mukaista luottoaika verrataan toteutuneeseen. Jos asiakas maksaa eräpäivänä, on teoreettinen ja todellinen luottoaika sama. Luottoajan käyttöön ohjausvälineenä tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä jotta luottoaika voidaan käyttää ohjausvälineenä, sen on kuvastettava todellisuutta. Huomioon tulee ottaa eri maiden erilaiset maksukäytännöt, reskontran puhtaus, asiakasrakenne siltä kannalta, onko yksi tai muutama iso asiakas tärkeimmässä asemassa ja se, onko luottoajan mittaus tehty oikein. (Hedman 1992, 59–63.)

Hedmanin (1992, 64–66) mukaan asiakasreskontra ja asiakkaan maksukäyttäytyminen ovat arvokkaita tiedonlähteitä. Asiakkaan maksukäyttäytymisestä voidaan tehdä frekvenssijakauma, jonka perusteella voidaan ennakoida maksujen oikea maksupäivä eräpäivän ympärille. Pankkitilin kautta voidaan analysoida likviditeettiä eli sitä, minä ajankohtana ja kuinka paljon tuloja on saatu sisään. Saapuvista maksuista voidaan tehdä ikäanalyysi ja saapuvista maksuista voidaan tehdä viikonpäiväanalyysi. Näin saadaan tietää, kuinka paljon menoja voitaisiin maksaa samana päivänä tuloja vastaan.

Menovirrat

Vilkkumaan (2005, 437) mukaan ostovelat ovat yksi organisaation rahoitusmuoto. Ostovirrat jäävät usein huomiotta kassanhallinnassa, sillä ostovelat katsotaan ilmaiseksi rahoitukseksi, joissa pääoma on korotonta. Kyseisellä ajattelutavalla ei nähdä ostotoiminnassa olevaa mahdollisuutta voiton saamiseen. Ostotoiminnassa on kyse samasta asiasta kuin myynneissä, osapuolten roolit vain vaihtuvat. Yrityksen sopimuksiin perustuvat keskitetyt hankinnat ovat yleensä hyvin valvottuja ja säänneltyjä, sillä tuotteen tai palvelun hinta, toimitustapa, reklamaatiot, toimitusehdot ja maksuehdot on sovittu. Keskitettyjen hankintojen ulkopuolella on mahdollisuus voittomarginaaleihin tai jos asiat hoidetaan huonosti, tappiomarginaaleihin. (Hedman 1992, 75–76.)

Niskasen ja Niskasen (2003, 368–373) mukaan ostovelkoja tulee seurata kuten yrityksen muita maksuvalmiuden hallinnan osa-alueita. Ostovelkojen maksuaika on mahdollista määrittää niin, että niistä aiheutuvat kustannukset minimoituvat. Kustannukset voidaan laskea nykyarvolaskennan avulla päiväkohtaisesti ja etsiä ajankohta, jolloin ostovelkarahoituksesta aiheutuvat kustannukset minimoituvat. Ostovelkarahoituksen hinta riippuu tarjotuista maksuehdoista. Ostovelkarahoitus voidaan jakaa ostovelkoihin, jotka maksetaan käyttäen tarjottua käteisalennusta, ja maksulliseen ostorahoitukseen. Jos maksussa käytetään tarjottu käteisalennus, on se koroton laina, jos taas käteisalennusta ei käytetä, vaikka se olisi mahdollista, on kyseessä maksullinen ostorahoitus. (Niskanen & Niskanen 2010, 386–387.)

Ostoehdoissa tulisi kiinnittää huomio toimitusehtoihin ja niihin liittyviin riskeihin. Sillä, millaisia toimitustapoja kyseisellä tuotteella tai palvelulla on olemassa, voi olla merkitystä maksuehtoihin. Maksuehdoissa on kiinnitettävä huomio siihen, vaatiiko toimittaja ennakkomaksua, toimiiko avoin maksu ja mikä on varmin ja turvallisin maksutapa. Sopimuksissa tulee olla selkeästi ilmoitettu kustannukset ja alennukset, ja ostajan tulee seurata, että kyseiset ehdot täyttyvät. (Kohli 2010, 37–40.)

Yrityksen tulee reklamoida virheellisestä laskusta, sillä keinoin laskulle saadaan lisää maksuaikaa. Jos toimittajan lasku on epäselvä, viitteet puuttuvat tai lasku sisältää hinta- tai määrävirheitä, pitää toimittajaa pyytää oikaisemaan ne. Toimittajan tulee siis antaa oikeat tiedot, jotta maksu voidaan maksaa ajallaan. Jos käy ilmi, että virhe

on omasta organisaatiosta lähtöisin, saadaan kiinni nämä virheet ja voidaan tarkentaa ohjeistusta. (Lahti & Salminen 2014, 59–61.)

Toimittajasuhteita tulee hoitaa ja omat toimittajat on syytä tuntea. Aivan kuten myynnin puolella, toimittajasta tulee kerätä viralliset, oikeat tiedot toimitusten ja laskujen hoitamiseksi mahdollisimman hyvin. Asiakkaan tulee tarkistaa toimittajan luottotiedot, y- tai alv-tunnus, pankkiyhteys, mahdollinen huolitsija ja tulliagentti. (Hedman 1992, 80–81.)

Kohlin (2010, 37–40) mukaan hankintojen näkökulmasta keskeistä tietoa ovat toimitusrutiinit ja reklamaatiot. Toimitusrutiineissa on tärkeää selvittää, milloin tavara on saapunut ja täyttyvätkö sille asetetut vaatimukset. Lisäksi on tarkastettava, onko saapunut oikea tavaralaji tai palvelu, niiden määrä ja laatu, sekä se onko tuote tai palvelu toimitettu oikeaan aikaan ja paikkaan. Maksupäivän määrittää se, mistä ehtoista toimittajan kanssa on sovittu. Toimituspäivän merkitys on merkittävä ostoreskontran ajantasaisuudelle. Toimitusten käsittelyssä on tärkeää sopia reklamaatio-ruutiineista ja niiden vaikutuksesta maksuun. Ostosopimusta tehtäessä tulisi sopia mahdollisista virheistä johtuvista lisäkustannuksista ja siitä, kuka vastaa kuluista missäkin tilanteessa.

Lahden ja Salmisen (2014, 52–59) mukaan nykypäivänä suurimmalla osalla yrityksistä on käytössä sähköinen ostolaskujärjestelmä, joka mahdollistaa ajantasaisen ostoreskontran. Ostolaskujen käsittelyn sähköistäminen nopeuttaa ostolaskujen läpimenoaika ja parantaa kontrollia. Sähköisissä järjestelmissä on mahdollista käyttää tilauslista ostolaskua, joka hyväksytään tilausehdotuksella ennen tilausta. Tämä nopeuttaa ostolaskuprosessia, koska hankinta on hyväksytty jo ennen laskun saapumista. Tilaus voidaan automaattisesti täsmäyttää ostolaskuun, ja näiden vastatessa toisiaan laskun tiliöintitiedot siirtyvät automaattisesti laskulle. Tällöin lasku siirtyy suoraan ostoreskontraan odottamaan maksua ilman manuaalisia toimenpiteitä.

Toinen nopeuttava tapa on toistuvaislaskuihin tehtävä automaattitiliöinti. Sopimukseen perustuva toistuvaislasku voidaan kirjata automaattitiliöinnillä ilman erillistä hyväksyntää. Tällöin tiliöintitiedot poimitaan sopimukselta, joka on jo aiemmin hyväksytty. Erillislaskut kierrätetään asiatarkastajalla, joka tarkastaa laskun sisällön ja

tiliöi sen. Tämän jälkeen asiatarkastaja siirtää laskun hyväksyjälle. (Lahti & Salminen 2014, 52–59.)

Nykyisissä sähköisissä järjestelmissä on mahdollista asettaa automaattisia muistutuksia käsiteltävänä olevista laskuista ja mahdollisesti jo eräänntyneistä laskuista käsittelijöille. Maksujen ajantasaisella käsittelyllä ja hyväksynnällä vältetään lisäkustannukset viivästyskoroista. Laskun hyväksymis- ja tarkastustapojen tulee olla ennalta määrättyjä, ja tarkastuksessa tulee tietää, verrataanko laskua sopimukseen, tilaukseen, suulliseen sopimukseen vai toimitukseen. (Lahti & Salminen 2014, 52–59.)

Maksuvirroissa viime vuosien suurin muutos on tapahtunut verojen ja veronomaisten maksujen maksamisessa. Verohallinto otti käyttöön verotilin vuoden 2010 alussa. Verotilillä käsitellään oma-aloitteisesti ilmoitettuja ja maksettuja veroja, jotka maksetaan ilman verohallinnon lähettämää tilisiirtolomaketta. Verovelvollinen laskee itse maksettavan veron määrän ja tarkistaa eräpäivän. Verotilille kuuluvat verot ovat arvonlisävero sekä työnantajasuoritukset, joita ovat ennakonpidätys, lähdevero palkoista ja työnantajan sosiaaliturvamaksu. Arpajaisvero, vakuutusmaksuvero, ennakonpidätys puun myyntitulosta, ennakonpidätys osakeyhtiöltä, osuuskunnalta tai muulta yhteisöltä, ennakonpidätys koroista ja osuuksista, ennakonpidätys osingoista ja osuuspääoman koroista, lähdevero osingoista, lähdevero koroista ja rojalteista ja lähdevero korkotuloista kuuluvat myös verotilin kautta hoidettaviin velvoitteisiin. (Verotili 2012.)

Tunnusluvut menoanalyysien pohjana

Kassanhallinnassa puhutaan optimaalisesta maksuajasta, jolloin lasketaan kannattavin maksuaika verrattuna viivästyskorkokuluihin. Ostoveloista voidaan tehdä sisältöanalyysi kuten myyntireskontrastakin, ja analyysiä varten toimittajat tulee luokitella. Analyysissä erotellaan puhdasta velkaa olevat eli hyväksytyt, määräpäivänä maksettavat laskut sekä hyvityslaskut, joita ei ole käytetty veloituskulun puutteen takia. Lisäksi erotellaan laskut, joita ei ole käsitelty ja hyväksytyt, sekä maksetut laskut ja eräänntyneet laskut. Tulee seurata tarkoin, että laskut, joita ei ole käsitelty ja hyväksytyt, eivät ehdi eräänntyä ennen eräpäivää. Ostoreskontran analysoinnilla saadaan

tietoon optimaalinen maksuaika, jolloin liikesuhteet eivät huonone eikä jouduta maksamaan viivästyskorkoja. (Hedman 1992, 92–95.)

Vilkkumaan (2005, 437) mukaan käyttökelpoinen analyysi on ostovelkojen kiertoaika. Tunnusluku ilmaisee, kuinka kauan kestää, ennen kuin yritys keskimäärin maksaa laskunsa. Tämä tunnusluku ilmenee päivinä. Ostovelkojen kiertoaika lasketaan kaavalla

$$\frac{\text{ostovelat/ostot}}{365 \text{ pv}}$$

Toinen tunnusluku on ostovelkojen kiertonopeus, joka kuvaa sitä, että mitä hitaammin ostovelat kiertävät, sitä pidemmälle maksua on lykätty. Ostovelkojen kiertonopeus tulee suhteuttaa laskujen maksuehtoihin eikä yksittäisen vuoden tai muun laskettavan aikajakson tunnusluvulla ole tässä merkitystä. Kiertonopeus lasketaan kaavalla

$$\frac{\text{aine- ja tarvikeostot}}{\text{ostovelat}}$$

Mikäli ostovelkojen kiertonopeus on muuttunut merkittävästi ilman maksuehtojen muuttamista, on se usein merkki muiden rahoituslähteiden ehtymisestä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä merkitse heikentyneitä maksuvalmiutta. (Niskanen & Niskanen 2010, 390–391.)

Niskasen ja Niskasen (2010, 386–390) mukaan ostovelkarahoituksesta voidaan laskea ostovelkarahoituksen hinta verraten korotonta hintaa velkahintaan, jolloin korko muodostuu käyttämättömästä käteisalennuksesta. Ostovelkarahoituksen hinta lasketaan kaavalla

$$\frac{\text{Alennus (\%)}}{100 - \text{Alennus (\%)}} \times \frac{365}{\text{Nettopäivät} - \text{Alennuspäivät}}$$

Kun ostovelkarahoituksen hinta on laskettu, sitä verrataan vaihtoehtoihin rahoituslähteisiin, ja näin saadaan selville edullisin rahoituslähde. Optimaalinen maksuajan kohta lasketaan nykyarvolaskennan avulla. Nykyarvolaskennassa lasketaan jokaisen mahdollisen maksupäivän arvo ja tuloksista voidaan valita se päivä, jona nykyarvo on pienin. Nykyarvolaskennassa laskun summasta vähennetään tarjottu käteisalennus.

Esimerkiksi kun maksuehto on 15 pv - 2 % tai 30 pv netto, laskun summa on 10 000 € ja lyhytaikaista rahoitusta on mahdollista saada 6 %:n korolla, kaava nykyarvolaskennalle on:

$$9\,800\text{ €} / (1 + 0,06 \times 1/365\text{ pv}) = 9\,798,39\text{ €}$$

Kyseistä laskentatapaa voidaan jatkaa eri maksupäivien mukaan niin, että laskennassa löytyy edullisin maksupäivä laskulle. Esimerkiksi kahden päivän maksujalla vastaava kaava olisi

$$9800\text{ €} / (1 + 0,06 \times 2/365\text{ pv})$$

Käytännössä ostovelkarahoituksen hinta ja nykyarvolaskennan tulokset ovat samat.

Hedmanin (1992, 96–100) mukaan muita maksuvirtoja aiheuttavat henkilöstömenot ja niihin liittyvät maksut, verot, veroluonteiset maksut, vuokrat ja rahoituserät, siis yrityksen toiminnasta epäsuorasti syntyvät menot. Kyseiset menot syntyvät säännöllisesti, ja niitä on kaikkein helpoin ennakoida ja säädellä. Palkat, verot, henkilöstökuluihin liittyvät eläke- ym. maksut, arvonlisäverot ja rahoituskulut maksetaan kausittain määrättyinä. Palkat ja niihin liittyvät maksut pystytään ennakoimaan määrällisesti suhteellisen ajoissa, jolloin tieto saadaan kassanhallintaan. Vuokratulot tiedetään sopimuksen mukaisesti määrää ja maksupäivää myöten tarkasti. Rahoitusmenot, niin lainojen kuin sijoitustenkin, pystytään ennakoimaan.

3.4 Rahoituspolitiikka ja ohjausvälineet

Leppiniemen (2009, 55–56) mukaan rahoituspolitiikka voidaan jakaa rahoittaja-, rahoitus-, sijoitus- ja riskipolitiikkaan sekä rahoitusjohtoon. Rahoittajapolitiikassa päätetään, käytetäänkö yhtä vai useaa rahoittajaa, ja rahoituspolitiikassa, minkälaisia rahoituslähteitä käytetään ja toimintaanko kotimaan vai ulkomaan markkinoilla. Sijoituspolitiikassa päätetään, mitä sijoitusinstrumentteja käytetään ja kuinka suuri riskitaso tehdyissä sijoituksissa voi olla. Riskipolitiikassa päätetään, kuinka suuria riskejä yritys on valmis ottamaan ja kuinka riskeiltä suojaudutaan. Rahoitusjohdossa päätetään, hoidetaanko rahoitus keskitetysti vai hajautetusti ja mikä on yrityksen sisäinen sijoitus- ja lainapolitiikka.

Hedman (1992, 143–147) jakaa rahoituspolitiikan kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat vastuu, resurssit ja rajoitukset. Vastuun jakaminen tarkoittaa tehtävien nimeämistä rahoitustoiminnossa, tavoitteiden määrittämistä ja tavoitteiden saavuttamisen mittareiden määrittämistä. Resursseissa käsitellään henkilöstöä, järjestelmiä, tiloja, ym. tuotannontekijöitä, jotka ovat organisaation käytössä. Rajoituksissa käsitellään kaikkia rahoituspolitiikkaan vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi päätösoikeuksia. Rahoituspolitiikka on perustana päivittäisen rahoitustoiminnan ohjaamisessa. Poliitiikan tulee olla lyhyt ja selväkielinen, jotta sitä voidaan käyttää toiminnanohjaukseen ja jotta sen kanssa työskentelevät pystyvät sitä vaikeuksista käyttämään.

Sijoituspolitiikka tulee määritellä tarkasti: milloin ja miten sijoituksia tehdään ja hallinnoidaan. Lyhyen aikavälin sijoitusinstrumentteja ovat muun muassa määräaikaiset pankkitalletukset, joiden maturiteetti on alle 12 kuukautta. Rahamarkkinainstrumentteja ovat erilaiset pankkien, valtion, kuntien ja yritysten liikkeelle laskemat velkakirjat. Näitä ovat muun muassa erilaiset sijoitustodistukset, yritystodistukset, vaihtovelkakirjat, kuntatodistukset ja valtion velkasitoumukset. Sijoituksia on mahdollista tehdä suorina sijoituksina kyseisiin instrumentteihin tai rahastosijoitusten kautta. (Kallunki, Martikainen & Niemelä 2002, 88–136.)

Rahoituslaitokset tarjoavat suorien sijoitusten ja rahastojen lisäksi myös erilaisia kassanhallintapalveluita, joiden avulla kassalijäämät sijoitetaan automaattisesti valittuun sijoituskohteeseen. Kassa-alijäämien kattamiseen pankeilla ja rahoituslaitoksilla on tarjolla myös useita erilaisia palveluita ja tuotteita. Kassa-alijäämiä on mahdollista kattaa esimerkiksi luotollisten tilien, joustoluottojen ja rahoituslimiittien avulla. Lisäksi tarjolla on erilaisia palveluita myyntisaatavien ostoon ja rahoitukseen sekä viennin rahoitukseen. Näitä palveluita tarjoavat yleensä rahoitusyhtiöt. (Kallunki, Martikainen, & Niemelä 2002, 88–136.)

Ohjausvälineet ja vaatimukset

Kassanhallinta-alueen ohjausta varten tarvitaan vastuunjako, alueen tasapainottamista muihin alueisiin nähden sekä tavoitteiden asettamista ja keinoja päästä tavoitteisiin. Aluejakona pidetään yleensä maksuvalmiutta, kassaan maksuja, kassasta maksuja ja muita varojen virtoja. Maksuvalmiuden osalta määritellään, milloin, missä ja miten likviditeettiä hoidetaan. Kassaanmaksuissa seurataan tulovirtaa tarjo-

uksesta maksuun, kassasta maksuissa menovirtaa tarjouksesta maksuun. (Leppiniemi 2009, 165–170.)

Ohjausvälineinä voidaan käyttää eri pankkitilejä, sisäisiä siirtoja, maksutapahtumien arvopäiviä, maksutapahtumaluetteloa, maksutapoja ja -ajankohtia. Pankkitilien käyttö ohjausvälineenä toteutetaan käytännössä tilien välisillä siirroilla. Esimerkiksi päätetään pääpankkitali, jolle varoja siirretään toisilta tileiltä, kun tilin saldo laskee määritellylle tasolle. Maksutapahtumien arvopäiville määritetään arvopäivävaatimus. Maksutapahtumaluettelo tulee saada tietyn ajan sisällä käyttöön ja asiakkaat ohjataan valittuihin maksutapoihin ja maksuajankohtiin. (Hedman 1992, 131–132.)

Leppiniemen (2005, 192–193) mukaan kassaan maksujen puolella on vaikeampaa täyttää kassanhallinnan vaatimuksia, sillä niihin vaikuttavat myyntisopimuksen teossa sovitut tai sopimatta jääneet asiat. Kauppaneuvotteluissa on sovittava tarkasti toimintusehdot, maksuehdot, riskit ja riskikustannukset sekä reklamaatioiden käsittely. Sopimuksen tulee olla kirjallinen ja niin selkeä, että sitä voivat hyödyntää henkilöt, jotka eivät ole olleet sopimusta tekemässä mutta tarvitsevat sitä työssään.

Luottotiedot on tarkastettava ennen sopimuksen tekoa, koska tällä voidaan saada selville mahdolliset luottoriskit. Toimitus- ja maksuehdot tulee sopia selkeästi ja niiden tulee kytkeytyä tiiviisti yhteen. Jos edellä mainituissa tehdään poikkeuksia, tulee siitä saada kompensatiota, koska esimerkiksi pidemmällä maksuajalla kasvatetaan pääomakustannuksia ja luottoriskiä. Laskut ja vientitodistukset tulee tehdä ja käsitellä mahdollisimman nopeasti, koska näillä saadaan aikasäästöä ja mahdollistetaan nopea maksu. (Leppiniemi 2005, 192–193.)

Saamisille asetettujen vaatimusten toteuttamisen eteen voidaan tehdä eniten. Reskontran kautta saadaan selville virheet, väärinkäsitykset ja erehdykset. Saamisille voidaan tehdä säännöllinen ikäanalyysi, jolloin pystytään seuraamaan luottoaikoja. Luottoaikoja voidaan lyhentää vertaamalla teoreettista luottoaikaa todelliseen luottoaikaan. Ikäanalyysi voidaan tehdä viikko- tai kuukausitasolla, jolloin saadaan kuva olemassa olevasta luottoriskistä ja myös varoitussignaalit mahdollisista riskeistä. Erääntyneiden saamisten käsittelyä varten tulee päättää käsittelyrutiini, jossa selvitetään, miten ja milloin toteutetaan maksumuistutukset ja mahdollinen perintä. Orga-

nisaation tulee päättää, mitä kaavaa kunkin asiakkaan tai saamisen kohdalla käytetään. (Hedman 1992, 134–135.)

Leppiniemen (2005, 175–177) mukaan kassasta maksujen puolella ohjauskeinoina ovat samat asiat kuin myyntipuolella. Ostovirtojen puoleen tulisi kiinnittää yhtä lailla huomiota kuin myyntien puolella. Kauppaneuvotteluissa on sovittava tarkasti toimitusehdot, maksuehdot, riskit ja riskikustannukset sekä reklamaatioiden käsittely. Sopimuksen tulee olla kirjallinen ja niin selkeä, että sitä voivat hyödyntää henkilöt, jotka eivät ole olleet sopimusta tekemässä mutta tarvitsevat sitä työssään. Toimittajariskeissä on kiinnitettävä huomiota mahdollisten ennakkomaksujen riskeihin ja niiden suojaamiseen esimerkiksi pankkitakuulla sekä huolehdittava, ettei maksua suoriteta, ennen kuin toimittaja on suorittanut oman osuutensa. Toimitus- ja maksuehdot tulee sopia selkeästi ja niiden tulee kytkeytyä tiiviisti yhteen. Jos edellä mainituista tehdään poikkeuksia, tulee organisaation saada esimerkiksi nopean maksun yhteydessä alennusta ostetusta hyödykkeestä. (Hedman 1992, 13–136.)

Niskasten (2010, 386–390) mukaan ostovelaille voidaan tehdä samanlaiset ikäanalyysit kuin saamisille. Ikäanalyysillä saadaan selville, miksi maksua ei ole tehty ajoissa, ja samalla pystytään hallinnoimaan käyttämättä olevia hyvityslaskuja. Ikäanalyysin perusteella voidaan verrata teoreettista ja todellista luottoaikaa niin, että saadaan selville, kuinka paljon maksuissa on säästetty. Maksettuja viivästyskorkoja verrataan niihin liittyvään pääomaan, jolloin saadaan selville pääomakustannukset erääntyneistä veloista. Muille maksuvirroille voidaan asettaa omat ohjausvaatimuksensa, sillä käytännössä näissä tiedetään aina määrätyt maksupäivät, arvopäivät ja maksutavat. Ohjausvaatimuksena on siten se, että sovittuja aikoja noudatetaan.

Vastuu ja vastuuongelmat

Suvialan (1990, 54–58) mukaan kassanhallinnan vastuurajojen asettaminen ei ole yksinkertaista, koska siinä ohjataan tapahtuma- ja toimintovirtoja läpi organisaation. Yleensä organisaatioissa esimiestehtävät on jaettu toimintokohtaisesti ja toimintoja mitataan ja ohjataan muista kuin tehokkaan kassanhallinnan näkökulmasta. Kassanhallinnasta huolehtimisen vastuu kannattaa keskittää hallintoon ja nimetä sitä hoitava vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö vastaa kassanhallinnalle asetettujen tavoitteiden yhteenvedosta, raportoinnista ja seurannasta. Kun kassanhallinnan vastuu on keski-

tetty, saadaan tieto epätoivotusta kehityksestä nopeammin ja siihen pystytään aikaisemmin puuttumaan. Toimintokohtaisten esimiesten tehtävänä on huolehtia, että joka tilanteessa noudatetaan organisaation toimintapolitiikkaa ja sääntöjä.

Kirjanpitolaki ei säätele hyväksymismenettelyjä ja -valtuuksia, vaan nämä kuuluvat sisäisen valvonnan piiriin. Kyseisen asian määrittelee organisaatio itse. Organisaattiorakenteet, roolit ja hyväksymisoikeudet voidaan ylläpitää tietojärjestelmässä, josta ne voidaan siirtää niitä tarvitseviin järjestelmiin, esimerkiksi ostolaskujärjestelmään. Järjestelmiin voidaan myös tallentaa mahdolliset hyväksymisrajat sen mukaan, mitä hyväksyjällä on oikeus hyväksyä, esimerkiksi hankintojen euromääräiset rajat. (Lahti & Salminen 2008, 64–65.)

Maksujen hyväksymisessä voidaan nähdä ongelmana hyväksymiskuri ja hyväksymisvaltuuksien epäselvyys. Hyväksymisoikeuksien delegointi tulee tehdä kirjallisesti ja niin selkeästi, että jokainen tietää oikeutensa ja vastuunsa. Epäselvät vastuut tai delegoinnin puute saattavat aiheuttaa maksuvalmiussuunnittelun tulppia, jotka johtavat maksuviivästyksiin. Hyväksyjän tulee ymmärtää, kuinka tärkeää on hoitaa hyväksyntä ajallaan, jotta myöhästymisistä ei aiheudu lisäkustannuksia. (Hedman 1992, 89–91.)

Vastuuongelmia ilmenee organisaatioissa, joissa operatiiviselle tasolle ei ole ilmaistu pääomavastuuta. Hallinnon tulisi tehdä selkeät ohjeet ja suuntaviivat siitä, miten sopimuksia tehdään ja kuinka tarkalla tasolla niissä asioista sovitaan. Ohjeissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että annetut suuntaviivat koskevat organisaatiossa kaikkia, eikä kenelläkään ole oikeutta poiketa niistä ilman erillistä sopimista hallinnon kanssa. Ohjeet tulisi olla sekä myynti- että ostopuolelle. (Hedman 1992, 138–140.)

4 Maksuvalmiussuunnittelu yliopistossa

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin 1.12.2014–31.1.2015. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2014 yksilöhaastatteluina. Niistä sovittiin etukäteen sähköpostilla, jossa kerrottiin haastattelun pääteemat (liite 1). Tällä haluttiin mahdollistaa mahdollisimman runsaan aineiston saanti haastattelutilanteessa: haastateltava pystyi jo etukäteen poh-

timaan kyseessä olevaa aihealuetta. Tuomen ja Sarajärven (2012, 73) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää antaa haastateltavan tutustua aiheeseen etukäteen. Tämä myös edesauttaa haastatteluun suostumista.

Haastateltaviksi valikoituvat henkilöt, joilla opinnäytetyön tekijän arvion mukaan on paras tietämys organisaation tulo- ja menokehuksesta ja joilla on näkemys siitä, mitä maksuvalmiussuunnittelulta odotetaan tutkittavana olevassa organisaatiossa. Näin ollen haastateltavien henkilöiden määrä ei ollut suuri, vaan informantteina olivat kattavasti ne, joilla asiasta on yliopistotason tietoa. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä henkilöiden, joilta tietoa kerätään, tulee tuntee tutkittava ilmiö ja heillä tulee olla kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85.) Haastatteluissa käsiteltiin neljää pääteemaa, jotka löytyvät liitteestä 1.

Sijoitustoiminnan tavoitteet ja päätösvallan delegoiminen yliopiston toimijatahoille selvitettiin hallituksen päätöksistä. Organisaation johtosäännössä ja rehtorin delegointipäätöksissä määrätään hyväksymis- ja allekirjoitusoikeuksista sekä hankintarajoista. Johtosäännössä määrätään myös hallinnon organisointi. Yliopiston organisatorakenne kuvataan yliopiston esittelysarjassa. Vuoden 2013 tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta saatiin selville organisaation taloudellinen nykytila.

Maksuvalmiussuunnittelun alla käsiteltiin organisaation maksuvalmiussuunnittelun merkitystä haastateltavan näkökulmasta. Lisäksi keskusteltiin yliopiston tavoitteista maksuvalmiussuunnittelussa, tarvittavista ennusteista sekä suunnittelujänteen pituudesta kassavirtalaskelmiin. Tämän lisäksi käsiteltiin työhön käytettävät resurssit sekä hyväksyntäprosessin toimivuutta ja delegointia. Teeman alla käsiteltiin myös talousasioita hoitavien henkilöiden koulutustarvetta maksuvalmiussuunnittelun näkökulmasta.

Tulovirrat ja rahoittajat -teemassa käsiteltiin yliopiston tulokehys, tärkeimmät täydentävää rahoitusta myöntävät tahot ja niiden erityispiirteitä. Lisäksi keskusteltiin siitä, minkälaisista asiakkaista kannattaa tehdä analyysyjä ja millaisia analyysyjä heistä tulisi tehdä. Teeman alla käsiteltiin myös sopimusten tekoa ja sitä, millaisilla ehdoilla sopimuksia voidaan tehdä sekä keskusteltiin maksuajoista ja -tavoista vakiosopimusehtojen näkökulmasta.

Osto- ja muut maksuvirrat -teemassa käsiteltiin yliopiston menokehys, suurimmat menoerät ja toimittajat sekä näiden erityispiirteet. Lisäksi pohdittiin menovirtoja ja toimittajien analyysitarvetta. Kuten myynneissä, käsiteltiin myös sopimusten teko ja ehdot. Lisäksi keskusteltiin maksuajoista ja -tavoista vakiosopimusehtojen näkökulmasta ja pohdittiin maksuvalmiussuunnittelua vakuutuksien näkökulmasta. Yhtenä tärkeänä osiona käsiteltiin investoinnit.

Rahoitus- ja sijoitustoiminnan teemassa tarkasteltiin sijoitustoiminnan tavoitteet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Lisäksi keskusteltiin yliopiston periaatteista lyhytaikaisen velan ja rahoitusriskien ottamisessa. Teeman alle kuuluivat myös vastuukysymykset ja päätösoikeuksien delegointi.

Tietoa saatiin myös haastateltavien kanssa työpaikalla käydyistä muista keskusteluista ja heille esitetyistä tarkentavista lisäkysymyksistä. Lisäksi keskusteltiin yliopiston kirjanpitoapäällikön kanssa maksuvalmiussuunnitteluun liittyvästä käytännön työstä. Tietoa organisaatiosta oli myös kirjoittajalla itsellään, koska hän työskentelee itse yliopiston keskitetyissä talouspalveluissa. Tutkimuksen luotettavuuden todentamista varten haastateltavat saivat lukea opinnäytetyön ja kirjoittajan tekemät tulkinnot heidän haastatteluistaan. Samalla he pystyivät kommentoimaan tulkintoja organisaation dokumenteista kerätyistä tiedoista. Näin haastateltaville annettiin mahdollisuus tehdä korjauksia ja antaa lisätietoa opinnäytetyötä varten.

Tätä työtä varten opinnäytetyön tekijä perehtyi tarkoituksella laajaan teorianäytetopohjaan, jotta työtä varten saatiin muodostettua runko. Teorianäytetieto antoi vastaukset siihen kysymykseen, mitä eri osa-alueita maksuvalmiussuunnittelussa tulee ottaa huomioon. Tietopohjan perusteella valittiin teemahaastattelun aiherunko. Laaja tietopohja on tärkeä, koska suomalaisten yliopistojen maksuvalmiussuunnittelusta ei ole olemassa aiempaa tutkimusta.

4.1 Yliopiston organisaatio

Jyväskylän yliopisto on julkisoikeudellinen yhteisö, jonka organisaatio muodostuu hallituksesta, rehtorista, seitsemästä tiedekunnasta, yliopistopalveluista, seitsemästä erillislaitoksesta ja tytäryhtiö Educluster Finland Oy:stä. Tämän lisäksi organisaatioon kuuluu yliopistokollegio. Organisaatio kuvataan tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2. Jyväskylän yliopiston organisaatio (Esittelysarjat Jyväskylän yliopistosta 10/2014)

Ylintä päätäntävaltaa yliopistossa käyttää hallitus, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa yliopistolain mukaisesti rehtorin valitseminen. Hallitus valitsee rehtorin enintään viiden vuoden määräajaksi. (Yliopistolaki 558/2009.) Hallituksen jälkeen päätäntävalta on rehtorilla, joka johtaa yliopistoa ja muun muassa nimeää vararehtorit, tiedekuntien dekaanit ja erillislaitosten johtajat. Yliopistokollegion toimikausi on neljä vuotta. Yliopistokollegion päätehtävinä on valita yliopistoyhteisön ulkopuoliset jäsenet yliopiston hallitukseen, vahvistaa yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päättää vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja rehtorille sekä valita yliopiston tilintarkastajat. (Jyväskylän yliopiston johtosääntö 2013.)

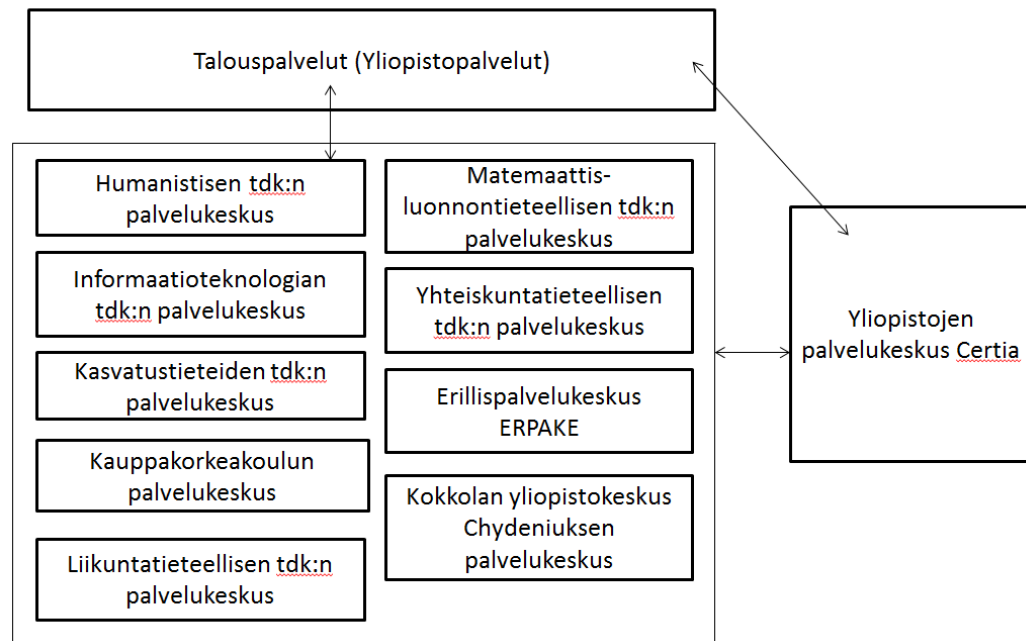
Hallintojohtaja johtaa ja kehittää yliopiston yleistä hallintoa rehtorin tukena ja johtaa yliopistopalveluja. Tiedekuntien dekaanit valitsevat varadekaanit ja nimittävät aine-

laitosten johtajat. Ainelaitosten johtajat valitsevat laitoksen varajohtajat, ja heillä on myös oikeus valtuuttaa menojen hyväksyjiksi muita henkilöitä omalta laitokseltaan. Tiedekunnissa toimii hallintopäällikkö, joka vastaa tiedekuntien palvelukeskuksen toiminnasta. (Jyväskylän yliopiston johtosääntö 2013.)

Yliopisto ostaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja yliopistojen palvelukeskus Certialta. Asiakkuus Certiaan alkoi vuonna 2009. Certian omistaa seitsemän yliopistoa: Itä-Suomen yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Oulun yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Vaasan yliopisto ja Åbo Akademi. Asiakkaina on yhdeksän suomalaista yliopistoa. Jyväskylän yliopisto ostaa Certialta kirjanpidon eri palveluja, muun muassa osto- ja myyntireskontran, maksuliikenteen, käyttöomaisuuskirjanpidon, matkanhallinnan ja kirjanpitolpalveluita. Certia tarjoaa yliopistolle käyttöön tietojärjestelmän (SAP), jonka pääkäyttö ja ylläpito on Certian vastuulla. Yliopistolla on omat yliopistotason pääkäyttäjäoikeudet taloushallinnossa. Käytössä ovat myös käyttöoikeusroolit, joita annetaan budjetoijille, asiatarkastajille, myyntilaskuttajille, raportoijille, matkasihteereille ja hyväksyjille.

SAP-järjestelmän moduuleista yliopistolla ovat käytössä kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, myyntilaskutus ja -reskontra, projektinhallinta, pääkirjanpito, ostoreskontra ja sisäinen laskenta. Ostolaskujen käsittely ja arkistointi ovat 11.1.2015 asti olleet Rondo-järjestelmässä, ja 12.1.2015 käyttöön on otettu SAPin sisäänrakennettu ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Arkistointi siirretään myös SAPin sisään. Tässä on jo osittain käytetty ja siirrytään kokonaan käyttämään Open Text -sovellusta. Työajan kohdentamisessa käytetään SoleTM-järjestelmää, jonka pääkäyttö on yliopistolla. Matkanhallinta ja matka-asioiden hoito on osana talouden organisaatiota. Matka- ja kululaskut käsitellään SAP Travelissa, joka sijaitsee SAP-järjestelmässä henkilöstöhallinnon (HR) puolella.

Taloushallinnon yksikötason asioiden hoito on yliopistolla hajautettu tiedekunnissa ja erillislaitoksissa sijaitseviin sisäisiin palvelukeskuksiin. Yliopistopalveluissa sijaitsevat keskitetyt talouspalvelut. Talouspalveluiden tehtävänä on ohjata sisäisiä palvelukeskuksia ja vastata yliopistotason asioiden hoidon yhteyksistä yliopistojen palvelukeskus Certiaan. Kuviossa 3 on kuvattu kyseinen organisoituminen.



Kuvio 3. Talousasioiden hoidon organisointi

Sisäisissä palvelukeskuksissa työskentelee henkilöitä, joiden työtehtäviä ovat talousasioissa budjetointi, myyntilaskutus, ostolaskujen käsittely, projektihallinto ja -raportointi ja talouden raportointi. Ostolaskuja käsitteleviä henkilöitä kutsutaan asiantarkastajiksi. Palvelukeskuksissa työskentelee myös matkasihteereitä, joiden tehtävänä on käsitellä matka- ja kululaskut ja osittain varata matkoja matkustajille. Asiantarkastajat ja matkasihteerit ovat vastuussa laskujen oikeellisuudesta omalta osaltaan, aivan kuten hyväksyjätkin. Tehtävissään he ovat myös suoraan yhteydessä yliopistojen palvelukeskus Certiaan.

Talouspalvelut vastaa yliopistolle kuuluvista tehtävistä, joita ovat mm. budjetin laadinta ja seuranta, kirjanpito ja tilinpäätös, talousarvion suunnitelmätietojen ylläpito ja toteuttamisen yleisvalvonta. Yksikkö huolehtii myös yliopiston käteiskassoista ja verkkokaupasta, kotimaisten ja ulkomaisten laskujen käsittelystä, tulojen seurannasta, Suomen Akatemialta tehtävästä laskutuksesta (myöhemmin SA) ja perinnästä, rahastojen taloudenhoidosta sekä hankinta-asioiden hoidosta. Talouspalvelut-ryhmä valvoo yliopiston rahankäyttöä ja varmistaa, että se tapahtuu säädösten ja tehtyjen päätösten mukaisesti. Ryhmä vastaa myös siitä, että rahaliikenne sujuu ja siitä rapor-

toidaan asianmukaisesti. Ryhmän vastuulla on myös palvelukeskusten ohjeistaminen ja koulutus.

4.2 Talouden ja maksuvalmiussuunnittelun nykytila

Yliopistolakiuudistuksen jälkeen (v. 2010) organisaatiossa ei ole tehty systemaattista maksuvalmiussuunnittelua, eikä rahoitus- ja menopohjaa ole maksuvalmiuden kannalta kokonaisvaltaisesti analysoitu. Täydentävän rahoituksen rahoittajalähteitä ja rahoitusjakaumia on seurattu vuositasolla, mutta rahoittajien erityis- ja maksuehtoja sekä maksusyklejä ei ole selvitetty eikä analysoitu. Myöskään ostotoiminnan menojen syntymistä ei ole systemaattisesti analysoitu. Muiden maksuvirtojen, kuten palkkojen, niihin liittyvien työnantajamaksujen ja vuokrien, toteutumista on maksuvalmiuden kannalta seurattu SAP-tietojärjestelmän mahdollistaman kassanhallintaosion avulla. Maksuvalmiutta on seurattu siltä osin, että pääpankkutilillä on ollut riittävä rahamäärä päivittäisiin maksuihin.

Yliopiston taloudellinen tilanne on hyvä huolimatta opetus- ja kulttuuriministeriön (myöhemmin OKM) määrärahalleikkauksista ja valtionrahoituksen indeksin jäädyttämisestä. Tavoitteena on edelleen kasvattaa omaa pääomaa ja lisätä taloudellista liikkumavaraa. Tätä varten on luotu pitkän aikavälin strateginen talousarviotavoite. Vuodesta 2010 vuoteen 2013 omia pääomia on kasvatettu 60 miljoonalla eurolla avaavaan taseeseen verrattuna. (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

Yliopiston rahoitus perustuu OKM:n ja yliopiston väliseen 21.12.2012 allekirjoitettuun sopimukseen, joka on tällä hetkellä voimassa vuosille 2013–2016. Rahoitus perustuu toiminnallisiin ja määrällisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen tarvittaviin määrärahoihin. Useimmissa tapauksissa toiminnan määrällinen toteuma vaikuttaa suoraan yliopiston saamaan budjettirahoituksen suuruuteen. Yliopiston omavaraisuus on hyvä ja se on pysynyt samalla tasolla viimeiset kolme vuotta. Maksuvalmiutta kuvaava tunnusluku (quick ratio) on hyvä. Tunnuslukua on tietoisesti laskettu siirtämällä yhä enemmän sijoitusvarallisuutta pidempiaikaisiin sijoituksiin. Käyttöomaisuuden hankinnat ovat ylittäneet kolmen viimeisen vuoden aikana poistojen määrän, eli korvausinvestoinnit ovat olleet suurempia kuin poistettu omaisuus. Alla olevassa

taulukossa (taulukko 2) ovat yliopiston talouden keskeisimmät tunnusluvut. (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

Taulukko 2. Talouden tunnusluvut (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

	2011	2012	2013
Omavaraisuusaste	72 %	73 %	76 %
Oman pääoman tuotto	9 %	6 %	5 %
Maksuvalmius (quick ratio)	2,40	1,44	1,32
Tulos suhteessa kokonaistuottoihin	3,7 %	3,3 %	2,7 %
Käyttöomaisuusinvestoinnit (milj. euroa)	6,4	4,0	3,2
Käyttöomaisuuden poistot (milj. euroa)	4,1	1,8	1,9

Vuonna 2013 yliopiston kokonaistuotot olivat 211 miljoonaa euroa ja kokonaiskulut 209,5 milj. euroa. Varsinaisen toiminnan ylijäämä oli siten 1,5 miljoonaa euroa. Muut toiminnan erät ovat lähinnä sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuottoja, joilla on yhä suurempi merkitys yliopistotason taloudellisessa tuloksessa. Tilikauden ylijäämä on 5,7 miljoonaa euroa, josta 73 % selittyy sijoitus- ja rahoitustoiminnan ylijäämällä. Täydentävän rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta oli kahtena vuonna peräkkäin 34 %. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty yliopiston tiivistetty tuloslaskelma. (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

Taulukko 3. Tiivistetty tuloslaskelma (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

	Tilinpäätös 2011	Tilinpäätös 2012	Tilinpäätös 2013	Muutos 2012 -2013
Yliopistolain mukainen valtionavustus	135 113 111	141 214 746	139 205 000	-1 %
Täydentävän rahoituksen tuotot	72 963 998	72 810 315	71 744 229	-1 %
Toiminnan tuotot yht.	208 077 109	214 025 061	210 949 229	-1 %
Henkilöstökulut	130 538 913	137 953 991	142 592 085	3 %
Muut toiminnan kulut	71 017 623	71 980 504	66 863 252	-7 %
Toiminnan kulut yht.	201 556 536	209 934 495	209 455 337	0 %
Varsinaisen toiminnan ylijäämä	6 520 572	4 090 566	1 493 892	

Varainhankinta	37 815	44 474	1 858	
Muut toiminnan erät	1 406 445	3 025 669	4 211 858	39 %
Tilikauden ylijäämä	7 964 833	7 160 709	5 707 608	

Täydentävässä rahoituksessa Suomen Akatemialta saatu rahoitus kasvoi ja sen suhteellinen osuus vahvistui entisestään. Akatemian osuus täydentävästä rahoituksesta on 35 % (31 % v. 2012). Täydentävästä rahoituksesta n. 50 miljoonaa euroa on kotimaista julkista rahoitusta (70 %). Kansainvälinen rahoitus on hieman hiipunut. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) esitetään täydentävän rahoituksen jakauma. (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

Taulukko 4. Täydentävä rahoitus (Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013.)

	2012	2013	Muutos
Suomen Akatemia	22 550 680	24 937 770	11 %
Tekes	7 510 605	6 308 023	-16 %
OKM	6 926 492	3 932 079	-43 %
Muu julkinen rahoitus	12 821 013	14 049 452	10 %
Kotimaiset yritykset	5 451 513	5 062 387	-7 %
Kotimaiset rahastot ja säätiöt	2 155 724	1 838 060	-15 %
EU-rahoitus	4 885 150	4 148 012	-15 %
Ulkomainen rahoitus (ei EU)	2 215 043	1 212 801	-45 %
Muut	8 294 095	10 255 647	24 %
Yhteensä	72 810 315	71 744 229	-1 %

Edellä esitetyn nykytilan kuvauksen perusteella on todettavissa, että maksuvalmiussuunnittelua tehtäessä painopiste tulee asettaa täydentävän rahoituksen ja sijoitustoiminnan selvittämiseen ja analysointiin. OKM:n määräraha maksetaan joka kuukauden 3. pankkipäivänä yliopiston tilille, joten näin ollen kyseinen rahoitus on selkeää, eikä sitä ole tarvetta tässä työssä analysoida. Täydentävän rahoituksen tulojen ja menojen muodostumisen syklien selvittäminen ja analysointi antaa entistä paremmat lähtökohdat kannattavalle sijoitustoiminnalle sekä tietoa budjetointiin ja investointisuunnitelmiin.

SA:n rahoitus on vuonna 2013 ollut 35 % täydentävästä rahoituksesta, joten kyseisen rahoittajan rahavirtojen analysointi on tärkeää. SA:n laskutus tapahtuu neljännesvuosittain, eli toukokuussa laskutetaan kuukausien 1–4 toteuma, syyskuussa kuukausien 5–8 toteuma ja tammikuussa kuukausien 9–12 toteuma. SA on maksanutmyös uuden, alkavan projektin ensimmäisen vuoden myöntösummasta ennakkoa 10 %. Ennakot laskutetaan projektille niin, etteivät ne näy projektin tulona (tasekirjaus). Ennakko palautetaan hyvityslaskuna projektin päätyttyä, jolloin sen tulee olla kohdistettu ko. projektiin. Näin ollen viimeinen toteumalasku projektille saattaa aiheuttaa sen, ettei tuloa saada yliopistolle ollenkaan. (Rahoituksen yleiset ehdot ja ohjeet 2014 - 2015.)

4.3 Maksuvalmiussuunnittelun tavoitteet

Maksuvalmiutta tarkastellaan yliopistolla lyhyen tai pitkän ajan rahoitussuunnitteluna, joilla molemmilla on omat tavoitteensa. Yliopistolla lyhyen ajan suunnittelussa tarkoituksena on, että osataan varautua suurimpiin menoihin ja tuloihin niin, että rahaa käytetään järkevästi ja tehokkaasti. Suunnittelussa tehdään päivä-, viikko- tai kuukausitasoisia seurantataulukoita ja katsotaan, missä kohdin rahat riittävät tai eivät riitä tiedettyihin vastuisiin. Yliopiston hallitus on päättänyt, että yliopiston tilillä voi olla päivätasolla huomattavasti enemmän rahaa kuin menoja on maksettavana. Päätöksen mukaan maksuvalmiusseurantaan ei ole tarkoituksenmukaista uhrata liikaa voimavaroja. Pankki maksaa sopimuksen mukaisesti tilille korkohyvitystä sen verran, että vahva pankkitilin saldo on kannattava.

Yliopistolla on aiemmin ollut lyhytaikaisia määräaikaistalletuksia, joista on kuitenkin luovuttu, koska niiden tuotot olivat pienet ja menivät pääsääntöisesti hallinnointikustannuksiin. Yliopistolla ei ole määritelty pankkitilin enimmäissaldotasoa, jonka ylimevän osuuden pankki voisi sijoittaa automaattisesti. Kyseisen menettelyn ottaminen käyttöön edellyttäisi sijoitusmarkkinoiden muuttumista niin, että lyhytaikaiset sijoitukset olisivat kannattavampia.

Tällä hetkellä kaikki liikenevä raha kannattaa laittaa pitkäaikaisiin sijoituksiin, jolloin nettohyöty on paljon suurempi. Mutta tilanne voi olla toinen eli rahoituskustannukset ovat suuret ja pitkäaikaisten sijoitusten tuotot ovat pienet, jolloin tarvitaan enemmän kassareserviä (controller).

Yliopistolla on hyvä omavaraisuusaste ja runsaasti sijoitus- ja rahoitusvarallisuutta. Quick ratio on hyvä, vaikka siihen lasketaan vain pankkitilillä olevat rahat eikä muuta rahoitusvarallisuutta. Tällaisessa tilanteessa sijoitustoiminnan suunnittelu on keskeisessä roolissa maksuvalmiussuunnittelussa. Pidemmän ajan rahoitussuunnittelun tavoitteena on saada paremmat ennusteet suurista investoinneista. Käytössä ei ole tällä hetkellä investointibudjetointia, jonka avulla saataisiin tieto toteutuvista investoinneista kuukausitasolla.

Maksuvalmiusseurannan tavoitteena on, että pystytään tehostamaan sijoitustoimintaa ja sitä myöten saamaan sijoituksista korkeammat tuotot. Ennusteiden ja laskelmien tavoitteena on, että likvidit varat ovat tehokkaassa käytössä. Suunnittelua voidaan tehdä satojen tuhansien tai miljoonan euron tasolla (500 000–1 000 000), koska toiminta on suurta. Yliopiston pankkitilillä on käytössä limiitti, joten ei ole vaaraa, etteivät rahat riittäisi jokaisena päivänä. Vahvan taloudellisen tilanteen takia ostolaskujen maksupäiviä ei tarvitse optimoida eikä normaaleja hankintoja varten tarvitse miettiä kassan riittävyyttä.

Toistaiseksi yliopisto on niin hyvässä taloudellisessa tilanteessa, että meidän ei tarvitse esimerkiksi ostolaskujen maksua suunnitella kassavirran näkökulmasta, vaan ne voidaan maksaa eräpäivänä. Eikä tarvitse hankinnoissakaan ihan hirveän tarkkaan katsoa kassaa sillä hetkellä (kehittämispäällikkö).

Maksuvalmiussuunnittelu nähdään koko organisaation tehtävänä, jos siitä halutaan saada hyötyä. Suunnittelua varten tarvitaan vastuuhenkilöt, jotka sitä jatkossa hoitavat.

4.4 Tulovirrat ja rahoittajat

Yliopiston rahoitus muodostuu valtion perusrahoituksesta ja täydentävästä rahoituksesta. Perusrahoituksen osuus tuloista on noin 70 % ja täydentävä rahoitus loput 30 %. Suurin osa yliopiston täydentävästä rahoituksesta on julkista rahoitusta. Kolme suurinta rahoittajaa ovat Suomen Akatemia, Tekes ja EU:n komissio. Muita merkittäviä rahoittajia ovat kansalliset rakennerahastot (ESR, EAKR) ja muut julkiset rahoittajat. Täydentävää rahoitusta saadaan myös yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä, mutta nämä eivät kuitenkaan ole kovin merkittäviä täydentävän rahoituksen lähteitä. Julkisoikeudellisia tuloja saadaan avoimen yliopiston ja Kokkolan yliopistokeskuksen opiske-

lijoiden kurssimaksuista. Maksuvalmiussuunnittelun näkökulmasta kaikkia yksityishenkilöiltä saatavia tuloja ei kannata lähteä analysoimaan, mutta julkisoikeudelliset suoritteet kannattaa ottaa huomioon tulokokonaisuutena.

Maksuvalmius hoidetaan yliopistotasolla. Tämä ei kuitenkaan poista yksiköiden vastuuta hoitaa myyntilaskutus oikea-aikaisesti. Täydentävässä rahoituksessa on tuloja, joista lähetetään rahoittajalle lasku ja tuloja, joista lähetetään rahoitushakemus. Laskun maksuaikataulu voidaan ennustaa järjestelmästä. Rahoitushakemusta ei nähdä, eikä tuloa pystytä järjestelmästä ennustamaan, jos niistä ei tehdä SAP-järjestelmään vahvennuspäiväyksellä vahvistettavia maksuposteja. Rahoitushakemus tarkoittaa sitä, että rahoittajalle lähetetään sopimuksen mukaisesti talousraportit rahan käytöstä ja maksut saadaan hyväksyttävien kustannusten mukaan. Maksupostin vahvennuspäivämäärän perusteella pystytään ennustamaan, milloin maksua voidaan odottaa, kun asiakkaan maksukäyttäytyminen on analysoitu. Tähän mennessä maksupostien käyttö on ollut yksiköittäin vaihtelevaa. Niiden seuraamisen perusteella ei pystytä tällä hetkellä saamaan oikeaa kuvaa odotettavissa olevista tuloista.

Rahoitussopimukset

Täydentävän rahoituksen hakemisessa suurilta julkisilta rahoittajilta käytetään rahoittajan lomakepohjia. Yliopistolla on omat sopimuslomakkeet, joita käytetään rahoittajien kanssa, joilla ei ole käytössä omia lomakepohjia. Sopimus pohjissa on määritelty, milloin ja minkälaisissa erissä maksut tapahtuvat. Riskeinä rahoitus- ja myyntisopimuksissa voivat olla vääränlainen hinnoittelu tai rahoitukseen sisällytettävä liian suuri omarahoitusosuus.

Rehtorin delegointipäätöksessä tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeisiin liittyvien sopimusten allekirjoittamisesta on määritelty, ketkä voivat asemansa perusteella tehdä sopimuksia. Kotimaisia tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeita koskevat sopimukset päättää ja allekirjoittaa toteuttavan tiedekunnan dekaani tai hankkeen toteuttavan erillislaitoksen johtaja. Kansainvälisiä tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeita ja muuta maksullista palvelutoimintaa koskevat sopimukset, joissa hankebudjetti on alle 30 000 euroa, päättää ja allekirjoittaa toteuttavan tiedekunnan dekaani tai hankkeen toteuttavan erillislaitoksen johtaja. Hankebudjetin ollessa 30 000

euroa tai sen yli, sopimuksista päättää rehtori. (Rehtorin delegointipäätös 24.11.2014.)

SHOK-hankkeita koskevista ja koulutusvientiin liittyvistä sopimuksista päättää aina rehtori. Rahoitushakemuksista päättää hankkeen toteuttavan yksikön (laitos tai tiedekunta) johtaja tai muu rehtorin valtuuttama henkilö. Vähintään 100 000 euron arvoista tutkimuksen, koulutuksen tai muun palvelun kansainvälistä myyntiä valmistelevalle yksikön tulee informoida rehtoria valmistelusta ennen yksityiskohtaisten sopimusneuvottelujen aloittamista tai yliopistoa sitovan tarjouksen antamista. (Rehtorin delegointipäätös 24.11.2014.)

Maksuehdoissa ja -ajoissa yliopisto joustaa enemmän kuin saa itse joustoja. Yliopisto ei käytä kokoaan hyväksi, koska myyntipuolella suostutaan joskus helposti pitkiin maksuaikoihin. Toisaalta yhteistyökumppaneina on yrityksiä ja kansainvälisiä toimijoita, joiden kanssa sopimus ei synny, jos maksuajoissa ei olla valmiita joustamaan. Organisaation hajanaisuus korostuu maksuehdoissa, sillä yliopistolla on noin sata henkilöä, jotka toimivat myyntireskontran ja asiakasrajapinnan kanssa. Maksuehdoissa pidetään kiinni yleisestä 14 päivää netto -maksuajasta. Pidempien maksuaikojen myöntämiseen on olemassa prosessi, jolla varmistetaan että jokainen asiakas saa tasapuolisen kohtelun. Yksikkö voi myöntää pidemmän maksuajan vain talouspalveluiden päätöksellä. Yliopistolla on tehty verrattain vähän asiakkaiden luotettavuus- ja maksuaika-analysointia, mikä voi johtaa huomattaviin luottotappioihin.

Budjetointi

Tulojen budjetoinnin osalta ongelmana täydentävän rahoituksen kohdalla voidaan nähdä se, että yliopisto ei pysty seuraamaan lähteneitä rahoitushakemuksia, koska olemassa ei ole systemaattista raportointimallia. Jokaisella yksiköllä on erilaisilla toimintatavoilla kerätty tieto siitä, mitä täydentävää rahoitusta on haettu ja myös tunnettu siitä, mitkä hakemukset voivat mennä läpi. Ilman keskitetysti koottua tietoa rahoitushakemuksista ei saada selville rahoittajakohtaisia läpimenoprosentteja, jotka kertoisivat rahojen sisääntuloajankohdan. Näkemys saadusta ja haetusta rahoituksesta saadaan tällä hetkellä katsomalla yksiköiden ja tiedekuntien budjettia. Täyden-

tävän rahoituksen kokonaistaso budjetoidaan yhteissummana tilivuositasolla, jolloin budjetointi ei kerro, onko rahoitus varmistunut vai vasta haussa.

4.5 Osto- ja muut maksuvirrat

Menokehys

Yliopiston menokehys on pääosin selkeä ja helposti selvitettävissä. Suurimpia menoeriä ovat palkat ja niihin liittyvät työnantajavastuut sekä vuokrat. Palkkoja maksetaan kaksi kertaa kuukaudessa ja tilavuokrat kerran kuukaudessa. Suuret toistuvat hankinnat tehdään keskitetysti, ja niiden osalta on liitytty Hanselin puitesopimuksiin. Näitä ovat muun muassa matkatoimistopalvelut, toimistotarvikkeet ja tietokoneet. Yliopistolla on merkittävän suuruisia aineistomaksuja, jotka perustuvat sopimukseen ja ovat toistuvia. Kyseisten aineistomaksujen maksusykli ja maksuehdot on erikseen selvitettävä maksuvalmiussuunnittelua varten.

Meillä on tietyt aineistomaksut, jotka ovat hirvittävän suuria. Tieteellistä aineistoa tilataan ja maksetaan, ja ne on yliopistotasolla merkittävän suuruisia, mutta ne perustuvat sopimukseen eli niitten maksupäivät tiedetään (kehittämispäällikkö).

Merkittäviä hankintoja ovat myös tutkimuslaite- ja datahankinnat sekä suurimmat alihankintatyöt. Muut pienemmät hankinnat ovat sellaisia, ettei niillä ole kassanhallinnassa merkitystä. Yliopistolla ei seurata ostoja kymmenien tuhansien vaan satojen tuhansien eurojen tarkkuudella. Vakuutusmaksut eivät ole myöskään niin merkittäviä, että niitä tarvitsisi erikseen huomioida, jos ajatellaan maksuvalmiussuunnittelua.

Maksuvalmiuden näkökulmasta yksi merkittävä menorahavirtoihin vaikuttava tekijä on yliopistojen palvelukeskus Certian tehtäviin sisältyvä verotili. Yliopistolle tulee tiedoksi verotiliote, josta nähdään verotilin tapahtumat. Yliopiston verotilin hoito on alusta lähtien ollut palvelukeskus Certian tehtävä. Vaikka Certia hoitaa tilitykset ja raportoinnin verottajalle, tulisi yliopiston tarkalla tasolla ymmärtää, miten verotili toimii. Talouspalveluiden on siten perehdyttävä tähän. Ennakonpidätykset, sosiaaliturvamaksut ja arvonlisäverotilitykset muodostavat suuria summia, jotka kaikki kulkevat verotilin kautta. Yliopiston tulisi selvittää ja seurata, miten nämä tapahtumat näkyvät pankkitilillä.

Investoinnit

Suurimmat investoinnit sovitaan erikseen rehtorin ja tiedekunnan tai erillislaitoksen välisissä tulossopimusneuvotteluissa. Prosessin heikkous maksuvalmiussuunnittelun näkökulmasta on se, että sopimukset tehdään vuositasolla. Vuonna 2014 pidetyissä sopimusneuvotteluissa sovittiin vuoden 2016 investoinneista, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sovittuja hankintoja maksettaisiin kyseisenä vuonna. Tällä hetkellä tehdyistä sopimuksista ei saada tarkkaa tietoa talouspalveluihin, vaan tieto jää investoinnin tekijälle ja kirjaamoon. Investoinnit ovat yksilöllisiä, ja niitä suunnitellaan vielä hankintaa tehtäessä. Tämä tarkoittaa yleensä sitä, että menot eivät synny suunnitellusti, ja siksi tarvitaan erillinen seuranta.

Kootaan investoinnin näkökulmasta sopimukset, tuotetaan ne taas tiedoksi muillekin kuin vain investoinnin tekijälle. Tätä prosessia pitäisi siis jatkaa pykälän pidemmälle, kun investoinnista on sovittu (kehittämispäällikkö).

Yliopistolla on ollut käytössä laskelmapohja investointibudjetointiin, mutta sen käytöstä on luovuttu. Laskelmassa kerättiin tietoa siitä, mitä ja milloin oltiin hankkimassa. Tavoitteena investoinneissa on rullaava budjetointi, koska hankinta-ajan muutos on keskeinen tieto maksuvalmiussuunnittelua varten. Jos yksikkö huomaa, ettei hankinta toteudu suunnitellusti, he muuttavat budjettia. Investointien suunnittelun tarkkuustaso voisi alussa olla 500 000–1 000 000 euroa. Kun budjetointiin saadaan luotua toimintatavat, tasoa on sen jälkeen helppo tarkentaa.

Meiltä on puuttunut yksiköiltä pohja investointibudjettia varten siten, että se pohja olisi laskenut havainnollisesti, mikä kyseisen investoinnin tulosvaikutus on eli miten poistokulut vaikuttavat. Se, mikä meillä oli käytössä, oli kassanhallintaa varten (talousjohtaja).

Investointivaltuudet ovat tiedekunnilla ja yksiköillä suhteellisen pienet, joten näillä ei ole suurta merkitystä kassanhallinnassa. Yksiköiden tehdessä suurempia hankintoja siirtyy hankintavaltaus rehtorille. Ajankohtaisena yksittäisenä investointina, johon vuonna 2015 kiinnitetään huomiota, on tilojen varustelu. Yliopiston käyttöön valmistuu Ruusupuisto-rakennus, joka varustetaan. Kassanhallintaa helpottaa, jos selvite-

tään, milloin kyseisen rakennuksen varustelulaskut tulevat ja ovatko ne isoja koontilaskuja vai yksittäisiä laskuja.

Hankinta- ja vuokrasopimukset

Hankintojen ja ostosopimusten osalta on olemassa hallituksen hyväksymät hankintarajat (taulukko 5). Päätöksessä on määritelty, kuka asemansa mukaan saa tehdä hankintoja tiettyyn euromäärään asti. Hankintarajoista ei ole tullut sellaista palautetta, että oikeustasojen summat olisivat liian matalia. Yleensä yksiköiden palaute tulee siitä, että hankinta pysähtyy rehtorin päätösvaltaan siirtymisen vuoksi. Sopimukset ja hankinnat, jotka menevät rehtorille, etenevät yleensä nopeasti. Hankinnan ollessa euromäärältään niin suuri, että se siirtyy rehtorin päätettäväksi, sopimusta on valmistelemassa yliopiston lakimies ja tällöin sopimusehdot laaditaan yksityiskohtaisesti. Ostotoimintaa ja hankintoja varten ei ole olemassa vakiosopimusehtoja. Yliopistolla ei ole tehty paljoa uusien ja vakiintuneiden toimittajien maksukäyttäytymisen ja luotettavuuden arviointia. Tämä voi johtaa huomattaviin rahallisiin menetyksiin hankinnoissa.

Yksittäisellä ihmisellä on helppoa vedota sopimusneuvotteluissa vakioehtoihin. Voi sanoa, ettei minulla ole oikeutta muuttaa niitä, yleensä asiat neuvotteluissa hoituu sillä (controller).

Seuraavassa taulukossa esitetään hankinta- ja vuokrasopimusten allekirjoitusoikeuksien euromääräiset rajat.

Taulukko 5. Hankinta- ja vuokrasopimusten hankintarajat (Yliopiston hallituksen päätös 13.3.2013)

Hankintaraja	Hallitus	Rehtori	Hallintojohtaja	Dekaani	Ainelaitoksen johtaja	Erillis- tai palvelulaitoksen johtaja	Yliopistopalveluiden vastuualueen johtaja
Vuokrasopimus tai hankinta alle 30 000 €							X
Vuokrasopimus tai hankinta alle 100 000 €					X	X	
Vuokrasopimus tai hankinta alle 300 000 €				X			
Vuokrasopimus tai hankinta alle 800 000 €			X				
Vuokrasopimus tai hankinta alle 2 000 000 €		X					
Vuokrasopimus tai hankinta yli 2 000 000 €	X						

4.6 Maksuvalmius ja kassanhallinta

Kassavirtalaskelmat

Kassavirtalaskelmiin kerätään isot tulo- ja maksuvirtojen erät, ja laskelmia tehdään sitä tarkemmalla tasolla mitä tiukempi taloustilanne on. Perusdata tallennetaan tarkalla tasolla, mutta kuitenkin niin, että tiedon ylläpito on tarkoituksenmukaista. Alussa voidaan tehdä karkean tason tarkastelua liki päivittäin, mutta ei jatkuvasti. Päivätason tieto saadaan helposti myynti- ja ostoreskontrasta. Laskelmiin vaikuttaa se, että yliopiston tilillä merkittäviä rahavirtatapahtumia tapahtuu noin 2–3 kertaa kuukaudessa. Pelkkä kuukausitaso ei siten anna suunnittelulle tarpeeksi selkeää tietoa. Kassavirtalaskelmien tasona voisi ensin olla viikkotaso. Vuosibudjetti puretaan kuukausille ja sen jälkeen viikkotasolle. Nyt tehty vuosibudjetti on jaettu karkeasti kuukausitasolle. Kassavirtalaskelmien tavoitteena on ennustaa suhteellisen tarkka viikkotaso.

Organisointi

Maksuvalmiusseuranta ei välttämättä vaadi lisää henkilöresursseja. Maksuvalmiussuunnittelusta saatavan hyödyn tulee olla suurempi kuin siihen käytettävät kustannukset ovat. Tosin vaikka tulos olisi plus miinus nolla, kyseinen työ kasvattaa osaamista ja tietämystä kyseiseltä taloussuunnittelun osa-alueelta. Tällä hetkellä kassanhallintaan ja maksuvalmiussuunnitteluun liittyvät tehtävät on eriytetty. Henkilö, joka hoitaa sijoitustoimintaa eli varainhoitajien ohjaamista ja sijoitussopimuksia, ei ole tekemisissä talouden raportoinnin ja käytännön taloustyön kanssa. Henkilöt, jotka hoitavat käytännön taloustöitä ja joilla on oikeudet pankkitileihin ja vastuu osto- ja myyntireskontrien seuraamisesta, eivät ole tekemisissä sijoitus- ja rahoitustoiminnan kanssa.

Tällä hetkellä ei ole määritelty, mille yksikölle maksuvalmiussuunnittelu ja kassanhallinta tehtävinä kuuluvat. Mikäli katsotaan, ettei lisäresurssin rekrytointi ole tarpeen kyseisen työn tekemiseen, tulisi tehtävät määritellä olemassa oleviin tehtävänkuvuihin. Tiedonkulussa tärkeää on se, että kassanhallinnasta ja maksuvalmiussuunnittelusta saadaan tilannetiedot organisaation johdolle. Tiedotuksen tulee toimia myös toisin-

päin, eli kassanhallintaa hoitavien henkilöiden tulee saada tiedot päätöksistä, joilla on vaikutusta kassanhallintaan ja maksuvalmiussuunnitteluun.

Kassanhallinta ja ennusteet

Kassanhallinta on operatiivista maksuliikenteen hoitoa, jossa tulisi olla selkeät tehtävänjaot. Maksuliikenteen tulee olla mahdollisimman automatisoitua, jotta rahat tulevat ja lähtevät ilman jatkuvaa valvontaa. Kassavirtalaskelmat ovat kassanhallinnasta pidemmälle vietyä suunnittelua ja seurantaa, jolla saadaan ennusteet siitä, miten kassavirta kehittyy ja ajoittuu. Kassanhallinnan ja maksuvirtojen seurannan taso yliopistolla voisi olla puoli miljoonaa tai miljoona (500 000–1 000 000 €) euroa. Kassanhallinnan kannalta tärkeintä on, että yliopisto hoitaa velvoitteensa ajallaan ja että seuraa, että myös asiakkaat hoitavat velvoitteensa määräaikana.

Kassanhallinnan näkökulmasta seurataan yliopiston suurimpien rahoittajien rahoituksen sääntöjä ja niihin liittyviä muutoksia; saadaanko ennakkomaksuja ja mikä on rahoituksen maksuaika. Yliopistoille on annettu ennakkotieto siitä, että SA luopuu ennakoiden maksamisesta vuonna 2016. Tämä tulee aiheuttamaan huomattavan tulovirran pienennyksen kuukausille, joina ennakoita on voitu laskuttaa. Ennakoiden maksamisesta luopuminen voi aiheuttaa huomattavaa painetta kassanhallintaan ja sitä myöten maksuvalmiuteen. Rahoittajilla on omat sääntönsä, ja muutokset rahan sisääntulossa pitää pystyä ennakoimaan.

Kassanhallinnan kannalta yliopiston kulurakenne on hyvin ennakoitavissa. Suurin yksittäinen kuluerä ovat palkat ja palkkiot ja niihin liittyvät työnantajavelvoitteet. Toiseksi suurin kulueräkokonaisuus ovat tilakustannukset. Näiden jälkeen ovat kaikki muut kulut, joista kassanhallintaan kannattaa poimia isoimmat menoerät, jotka tiedetään vuosittain toistuvaksi, esimerkiksi kirjaston aineistomaksut. Yliopiston tilaus-tilanne on hyvä, joten maksuvalmiussuunnittelun ja kassanhallinnan päätavoitteena ei ole maksuvalmiuden kasvattaminen vaan maksuvalmiuden ylläpito. Ennusteita voidaan laatia siten, että viikko- ja kuukausitason seurannalla saataisiin varmempi tieto kassatapahtumista. Perustason ennusteita pitäisi kuitenkin kehittää niin, että tuloista pystytään erottelamaan varmat ja epävarmat tulot. Yliopiston tuloista osa on varmaa tuloa ja kulupuolella pystytään ennustamaan varmat menot. Tällä erottelulla

pystyttäisiin arvioimaan epävarman tulon osuus. Tällöin yliopisto pystyisi suunnittelemaan sijoitustoimintaansa paremmin.

4.7 Rahoitus- ja sijoitustoiminta

Yrityksen tavoite on tuottaa voittoa, josta pääsääntöisesti ainakin osa jaetaan omistajille, mikä erottaa yliopiston yrityksestä. Yliopisto on julkisoikeudellinen yhteisö, joka ei jaa voittovaroja omistajille. Varsinaisen toiminnan ja sijoitustoiminnan ylijäämällä vahvistetaan tasetta, tai ylijäämää voidaan käyttää varsinaisen toiminnan tukemiseen. Yliopiston vuoteen 2020 asti kirjoitetussa strategiassa on määritetty, että ylijäämillä vahvistetaan tasetta. Talousstrategia on kahden hallituksen ja kahden rehtorin hyväksymä linjaus. Yliopiston varsinaiset tehtävät määritetään yliopistolaissa, ja sijoitustoiminnalla on tietynlaiset riskittömyysvelvoitteet. Sijoitustoiminta on varsinaiseen toimintaan verrattuna prioriteetissa alempana.

Yliopisto pyrkii sijoitustoiminnalla keräämään varoja yliopiston tehtävien mahdollistamiseksi eli koulutukseen, tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Kaikki, mitä sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotoilla hankitaan, tukevat perustoimintaa. Sijoitettujen varojen tulojen avulla voidaan tukea toimintaa strategisilla rahoituspäätöksillä ja vahvistaa tasetta tuottoylijäämillä. Ylijäämäiset vuodet vahvistavat taloudellista asemaa mahdollisille alijäämäisille vuosille, ja vahva tase kestää muutamana heikomman vuoden.

Sijoituksia voi katsoa monesta näkökulmasta. On sijoituksia, jotka eivät ole likvideiksi varoiksi muutettavia, kuten kiinteistöyhtiön osakkeet, jotka valtio on yliopistolle lahjoittanut. Yliopisto omistaa myös yliopistojen palvelukeskus Certian ja Educluster Finland Oy:n osakkeita. Varsinaisiksi sijoituksiksi luetaan pitkäaikainen sijoitusvarallisuus, joka on annettu varainhoitajille sijoitettavaksi. Sijoitettu pääoma on 65 miljoonaa euroa. Sijoitusten tavoitteena on pääomien kasvattaminen ja niiden turvaava ja tuottava sijoittaminen. Sijoitusvarallisuutta ja niiden tuottoja ei lähtökohtaisesti käytetä kassanhallinnan ja maksuvalmiussuunnittelun näkökulmasta. Jos yliopistolla olisi taloudellinen tilanne, jolloin tarvittaisiin nopeasti likvidejä varoja, voitaisiin sijoituksesta osa palauttaa päivässä yliopiston tilille.

Sijoitussuunnitelman hyväksyy yliopiston hallitus. Suunnitelmassa määritellään sijoitusten tavoitteet, riskitaso ja omaisuusluokkien vaihteluväli. Uuden strategian tavoitteena on, että sijoitusten tulee tuottaa paremmin kuin markkinat keskimäärin, joten sijoituksissa on nyt otettu aggressiivisempi kanta kuin aikaisemmin. Aikaisemmin tavoitteena oli, että tuoton tulee olla markkinoiden mukainen. Uuden strategian myötä sijoitusten arvo saattaa kehittyä välillä negatiivisesti, mikä pitää ymmärtää ja sietää. Mikäli sijoituksista halutaan suurempaa tuottoa, on riskinottamisen oltava suurempaa.

Sijoitukset on tehty pidemmän tuotto-odotuksen varmistamiseksi, jossa tuottoihin pyritään sekä sijoitusten arvonnousun että sijoitusten antamien muiden tuottojen (korke- ja osinkotuottojen) avulla. Sijoitukset ovat luonteeltaan pitkäaikaisia, ja varsinaista aktiivista kaupankäyntiä niillä ei tehdä. Tilinpäätöksessä rahoitusvälineet kirjataan käypään arvoon, jotta tilikauden tulokseen ei sisälly realisoitumatonta arvonnousua tai -laskua. Käytössä on tällä hetkellä kaksi rahastoa sijoitusten seuraamiseen, käyvän arvon rahasto ja vapaa rahasto, joihin kerätään syntyneet ylijäämät. Molempien rahastojen varoja voidaan hallituksen päätöksellä käyttää strategisiin investointeihin tai varsinaisen toiminnan tukemiseen. Käyvän arvon rahastoa käytetään kuitenkin lähinnä tilinpäätöksen yhteydessä sijoitetun varallisuuden arvononkaisuun. Yliopistolla on pankin kanssa sopimus pankkitilin luottolimiitistä, ja tämä on kustannustehokas tapa hoitaa tilapäinen laina. Yliopiston nimissä lainaa voi ottaa hyvin suppea joukko ihmisiä.

Rahoitusriskit

Sijoitustoiminnassa tehdään koko ajan riskianalyyskejä. Yliopisto ostaa sijoitusraportoinnin ja riski-indikaattori-palvelun Suomen Sijoitustutkimus Oy:ltä, mutta myös varainhoitajat toimittavat riskiraportteja yliopistolle. Yliopistolla on täyden valtakirjan varainhoitajat, joten linjauksena on, että niin sijoituspalvelut kuin raportit ja indikaattoritkin kannattaa hoidattaa ammattilaisilla. Näiden tietojen pohjalta tehdään sijoitusten riskianalyytit. Yliopistolla on koottu niin sanottu riskiryhmä, joka analysoi riskejä yliopiston tasolla.

Rahoitusriski on toiminnallinen riski. Yliopistolla rahoitusriski voidaan nähdä esimerkiksi siinä, että perusrahoitus ja varsinkin täydentävä rahoitus vähenevät merkittävästi. Tällöin vaikutus olisi se, että toimintaa joudutaan supistamaan. Riskianalyysi tehdään kaikista projekteista, joita on vuositasolla aktiivisina noin 1500. Projektikohtaista riskianalysointia tehdään projektin aloituksen yhteydessä, jotta laitos tiedostaa projektin mahdollisen riskin. Aloituspäätöksen tekee laitoksen johtaja. Kyseinen riskianalyysi on kuitenkin enemmän projektin toimintaan ja sisältöön liittyvä. Taloudellinen riski suunnitteluvaiheessa on se, onko budjettiin sisällytetty riittävät menot. Riskkejä täydentävässä rahoituksessa ja palvelunmyynnissä on saatu pienennettyä sillä, että yliopistolla on otettu täydentävässä rahoituksessa käyttöön ennakkomaksut ja välimaksut.

5 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Maksuvalmiussuunnittelu ja kassanhallinta

Maksuvalmiusseurannan tavoitteena yliopistolla on hyvä viikkotason ennustaminen. Viikkotason ennustetta tulee verrata toteutuneeseen, jotta ennusteita voidaan kehittää. Päivätason seuranta ei nähdä tarpeellisena, koska toiminta on suurta niin määrällisesti kuin euromääräisestikin. Koska yliopistolla ei ole tehty maksuvalmiussuunnittelua systemaattisesti tätä ennen, tulisi suunnittelu kuitenkin aloittaa päivätason ennustamisella. Päivätason seurannassa ei ole tarpeellista verrata ennustetta toteumaan, vaan tämä tehdään viikkotasolla, jolloin työmäärä ei kasva liian suureksi. Päivätason ennusteesta saadaan tieto automaattisesti viikkotason ennusteeksi ja viikkotason ennusteesta ja toteumasta saadaan muodostettua kuukauden ennuste ja toteuma.

Kassanhallinta on työnä operatiivista maksuliikenteen hoitoa, jolloin tehtävän hoitajalla tulee olla tarvittava tuntemus menoista ja tuloista sekä oikeudet tietojärjestelmiin ja pankkitileihin. Kassanhallinta työnä olisi järkevintä hoitaa yliopiston keskitetyissä talouspalveluissa, koska yksikössä työskentelevillä henkilöillä on tarvittavat oikeudet järjestelmiin ja pankkitileihin. Päivätason ennustamista varten muodostettiin Excel-taulukko (taulukko 6), joka tulojen ja menojen osalta on jaettu yliopistolle olennaisiin rahavirtatapahtumiin. Taulukko on rakennettu niin, että se muodostaa

ennusteen päivätasosta viikkotasolle ja viikkotasolta kuukausitasolle, jolloin resursseja ei tarvita työtä varten niin paljon.

Taulukko 6. Päivätason kassaennuste

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Lyhyt selitys, suunn.taso	31.03.	01.04.	02.04.	03.04.	06.04.	07.04.	08.04.	09.04.
	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste
Tulot								
Perusrahoitus								
Suomen Akatemia								
Tekes								
Eu								
Julkisoikeudellinen								
Muut tulot								
Menot								
Palkat								
Ennakkopidätykset ja sotu								
Työttömyysvakuutusmaksut								
Eläkemaksut								
Tilavuokrat								
Aineistomaksut								
Palvelujen ostot								
Aineet, tarvikkeet ja tavarat								
Sähkö								
Investoinnit								
Tilavarustelut								
Pankkitili alkusaldo								
Pankkitili saldo								

Päivätason ennusteita varten tulee ensin tehdä analyysit rahoittajien maksukäyttämismisestä, jotta tulot voidaan ennustaa päiville. Analyysien teko rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Yliopiston tulee päättää henkilöt, jotka kassanhallintaa ja maksuvalmiussuunnittelua hoitavat, sillä yksi henkilö ei voi vastata koko tehtävästä. Kassanhallinnan eli perusdatan hoitajan ei välttämättä tarvitse olla se henkilö, joka hoitaa maksuvalmiussuunnittelua, esimerkiksi seuraa toteumaa. Maksuvalmiussuunnittelua hoitava henkilö voisi vastata tarvittavista maksuaika-analyseista ja tuottaa sen tiedoksi kassanhallintaa hoitavalle henkilölle.

Perusrahoitus voidaan ilman analyysiä merkitä jokaisen kuukauden 3. pankkipäivälle. Suomen Akatemian, Tekesin ja EU-rahoituksen tulomääriä voidaan ennustaa projektin menototeuman kautta. Tekesin ja EU-rahoituksen maksusykkien ennustamista varten tulee myös palvelukeskusten tehdä maksupostit SAP-järjestelmään. Suomen Akatemian laskutus tehdään keskitetysti talouspalveluissa, joten maksuaika-analyysi on tehtävä SAP-järjestelmän erääntymisanalyysin kautta. Edellä mainitut rahoittajat maksavat pääsääntöisesti toteutuneet kustannukset niille toimitetun raportoinnin mukaan. Julkisoikeudellisten tulojen ennustamista varten tulee tehdä analyysi vähintään kolmen edellisen vuoden tulomääristä ja maksupiikeistä.

Menoissa palkat, ennakonpidätykset ja muut palkkoihin liittyvät sivukulut saadaan ennustettua henkilöstöjärjestelmän kautta. Tilavuokrien määrät ja maksupäivät saadaan vuokrasopimuksista, ja samoin merkittävien aineistomaksujen määrä ja maksu-aikataulu saadaan sopimuksista. Sähkömenojen arviointi pystytään tekemään kyseisen kirjanpitoilin kautta. Tilavarustelukustannusten seuraaminen edellyttää yhteistyötä Tilapalvelut-yksikön kanssa. Kyseinen yksikkö hoitaa kilpailutukset ja hankinnat varusteltaviin tiloihin talouspalveluiden avustuksella. Palvelu- ja tarvikeostot voidaan arvioida kirjanpidon tiliryhmien kautta. Investointien hankinnan arviointia varten käyttöön tulisi ottaa investointibudjettipohja, josta saataisiin edes arvio hankinnoista. Pankkitilin alkusaldoksi ennusteeseen tulee ensiksi ottaa oikea pankkitilin saldo.

Menojen puolella samanlaisena toistuvien laskuja varten tulisi muodostaa automaattitiliöinnit, millä nopeutettaisiin laskujen käsittelyä. Näitä menoja ovat esimerkiksi samanlaisena toistuvat, suuret vuokralaskut. Myös tilauksellisten ostolaskujen käyttöönottoa kannattaisi harkita, sillä näin tiliöinti pystyttäisiin tekemään jo tilausvaiheessa. Tällä tavoin tilaus hyväksyttäisiin jo tilausvaiheessa eikä laskun saavuttua tarvitsisi enää selvittää, mihin meno kohdennetaan. Yliopistolla ei ole tarvetta tehdä ostovelkojen kiertoaika-, nykyarvo- tai ostovelkarahoituksen hinnan laskentaa, koska ostolaskujen maksuaikaa ei ole tarvetta optimoida eräpäivän ympärille vahvan talouden takia. Keskitetyissä hankinnoista tulisi varmistaa, että niistä saadaan koontilaskut eikä erillisiä laskuja jokaisesta tilauksesta.

Viikkotason ennuste muodostuu automaattisesti päivätason ennusteesta, ja se on samansisältöinen (taulukko 7). Viikkotasolla tulee kuitenkin erikseen seurata toteumaa, joka saadaan SAP-järjestelmästä ja pankkitileiltä. Tavoitteena on mahdollisimman tarkka viikkotason maksuvalmiusseuranta, joten erityisen tärkeää on verrata ennustetta ja toteumaa. Ilman vertaamista ennusteita ei voida kehittää. Viikkotason ennuste ja toteuma muodostavat automaattisesti kuukausitason seurannan (taulukko 8).

Taulukko 7. Viikkotason kassaennuste ja toteuma

1	Lyhyt selitys, suunn.taso	Viikko 14	Viikko 14	Viikko 15	Viikko 15	Viikko 16	Viikko 16	Viikko 17	Viikko 17
2		Ennuste	Toteuma	Ennuste	Toteuma	Ennuste	Toteuma	Ennuste	Toteuma
3	Tulot								
4	Perusrahoitus								
5	Suomen Akatemia								
6	TeKes								
7	Eu								
8	Julkisoikeudellinen								
9	Muut tulot								
10									
11									
12	Menot								
13	Palkat								
14	Ennakonpidätykset ja sotu								
15	Työttömyysvakuutusmaksut								
16	Eläkemaksut								
17	Tilavuokrat								
18	Aineistomaksut								
19	Palvelujen ostot								
20	Aineet, tarvikkeet ja tavarat								
21	Sähkö								
22	Investoinnit								
23	Tilavarustelut								
24									
25									
26									
27									
28	Pankkitili alkusaldo								
29	Pankkitili saldo								

Taulukko 8. Kuukausitason kassaennuste ja toteuma

1	Lyhyt selitys, suunn.taso	Tammikuu	Tammikuu	Helmikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Huhtikuu
2		Ennuste	Toteuma	Ennuste	Toteuma	Ennuste	Toteuma	Ennuste	Toteuma
3									
4	Tulot								
5	Perusrahoitus								
6	Suomen Akatemia								
7	TeKes								
8	Eu								
9	Julkisoikeudellinen								
10	Muut tulot								
11									
12									
13	Menot								
14	Palkat								
15	Ennakonpidätykset ja sotu								
16	Työttömyysvakuutusmaksut								
17	Eläkemaksut								
18	Tilavuokrat								
19	Aineistomaksut								
20	Palvelujen ostot								
21	Aineet, tarvikkeet ja tavarat								
22	Sähkö								
23	Investoinnit								
24	Tilavarustelut								
25									
26									
27									
28									
29	Pankkitili alkusaldo								
30	Pankkitili saldo								

Tarvittavat analyysit

Kaikista yliopiston rahoittajista ja asiakkaista pystytään tekemään erilaisia tunnuslukuihin pohjautuvia analyyskejä. Analyyskejä voidaan tehdä esimerkiksi maksajan maksukäyttäytymisestä ja tulokokonaisuuksien kertymien aikasykleistä. Tärkeää on myös analysoida, onko maksaja varma vai epävarma maksaja. Yliopistotasolla on tehtävä

päätökset, minkälaisia rahoittajia ja tulokokonaisuuksia kannattaa analysoida. Satunnaisten toimijoiden analysointi ei ole tarpeellista. Suurimmat täydentävän rahoituksen myöntäjät tulee analysoida jokainen erikseen. Analyysi tehdään myyntilaskujen ja rahoitushakemusten kiertoajan mukaan.

Suurten rahoittajien ollessa kyseessä maksuaika-analyysissä on otettava huomioon laskujen summa. Yleensä tuhansien eurojen laskut maksetaan nopeammin kuin suuremmat laskut, ja tällöin vuorokausianalyysissä on otettava huomioon kyseinen vaihtelu. Suurimpien rahoittajien jälkeen analysoidaan muut merkittävää rahoitusta myöntävät tahot. Tämä tieto saadaan SAP-järjestelmään tehdyistä maksuposteista. Analyseissä on otettava huomioon jo tiedetyt epävarmuustekijät maksuajassa. Esimerkiksi yliopistolla tiedetään se, että EU on kaikkein epävarmin maksaja, kun tarkastellaan maksuaikaa, eli EU:lla saattaa olla pitkiä välejä maksuille. Rahoittajaraportoinnin laatu vaikuttaa voimakkaasti maksuaikoihin, mitä tulisi korostaa raportioijille.

Opiskelijoiden maksuista kertyvät tulot (julkisoikeudelliset tuotot) ja yksityishenkilöiltä kertyvät elinkeinotoiminnan tuotot analysoidaan tulokokonaisuuksina. Elinkeino-toiminnan volyymin ja julkisoikeudellisista suoritteista ja niiden kertymistä saadaan SAP-järjestelmästä helposti tietoa. Kyseisissä tuloissa vuosisummat pysyvät suunnilleen samoina, jolloin voidaan analysoida tulojen kertymissyklit kuukausitasolla sekä vuosittaiset vaihtelut. Analyysi voidaan tehdä pääkirjanpidon tilin kautta, koska kyseisille tuotoille on omat tilit tilikartassa.

Yksityishenkilöt voi olla sitten toinen juttu, juuri nämä avoimen yliopiston julkisoikeudelliset tulot, joissa maksajia on huikea määrä. Mutta tyypillisesti pari kertaa vuodessa isompia klustereita. Jonkinlaista näpertelyä tämä on mutta tähän näpertelyyn pitäisi löytää aika (kehittämispäällikkö).

Asiakasrekisteristä saadaan asiakkaiden ja rahoittajien tulokertymät yliopistolle viimeisiltä 3 vuodelta. Listauksen perusteella on päätettävä, mikä yliopistossa katsotaan tässä tapauksessa olennaisuuden rajaksi. Asiakkaista tulee tehdä myös sykli-mäisiä analyysejä, jossa analysoidaan, onko asiakas varma, epävarma vai erittäin huono maksaja.

Aivan kuten tuloissa, myös menopuolella pystytään tekemään analyysejä erilaisten tunnuslukujen perusteella. Yliopiston menokehys on selkeä, joten analyysit menoista voidaan tehdä karkealla tasolla. Menojen osalta analyysejä ei välttämättä tehdä toimittajatasolta, vaan suurimpia kustannuksia voidaan seurata kirjanpidon tiliryhmien kautta. Analyysejä ei tarvitse tehdä selvistä kulueristä eli palkoista, palkkoihin liittyvistä sivukuluista ja vuokrista. Henkilöstökuluista tieto kerätään henkilöstöhallinnolta, ja henkilöstökuluissa on erikseen huomioitava lomarahat. Lomarahoja ei ole kassan kannalta seurattu, koska ne on kirjanpidossa jaksotettu.

Toimittajatasolla analyysejä kannattaa kuitenkin tehdä isoimmista kustannuseristä, koska näin saadaan tarvittava tietoa merkittävistä yksittäisistä menoeristä. Valittaessa toimittajia analysoitavaksi ostoreskontrasta otetaan 50 suurinta toimittajaa 3 vuoden ajalta. Tiedon perusteella voidaan päättää olennaisuuden raja, minkälaisia toimittajia lähdetään analysoimaan. Isojen toimittajien osalta voidaan selvittää, onko maksamisessa jotakin erityisehtoja.

Toimittajien tai kirjanpidon tilien kautta tarkasteltavien menojen kohdalla on tärkeää analysoida kuukausikohtainen vaihtelu eli se, jakautuvatko menot tasaisesti vai onko kyseisissä menoissa piikkejä. Kirjanpidon kautta arvioitavia kuukausimenoja voitaisiin arvioida niinkin karkealla tasolla kuin palvelu- ja tavaraostot. Tällä hetkellä yliopistolla on samanlaisina toteutuvia menopiikkejä, matkalaskujen maksuissa on kesä- ja joulukuussa selkeät piikit, ja samoin joulukuussa on näkyvissä selkeät hankintapiikit. Näihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan, koska tiedetään, että esimerkiksi matkoja ei tehdä enempää kesä- ja joulukuussa, vaan vain laskutus tapahtuu silloin.

Muuten menopuolella pitäisi seurata isojen menovirtojen vaihteluita, esimerkiksi jos joku meno on säännöllisesti 100 000 ja yhtäkkiä se onkin 200 000, pitäisi analysoida mistä muutos johtuu (controller).

Yliopistolla ei ole tähän saakka seurattu menojen maksupäiviä: lähtevätkö maksut eräpäivänä, myöhässä vai maksetaanko laskuja jopa etukäteen. Tätä varten tulisi muodostaa toimintatapa. Palvelukeskus Certia hoitaa tältä osin yliopiston ostoreskontraa eli asettaa laskulle maksupäivän. Menovirroissa voidaan yliopistolla tehdä aivan samanlaiset analyysit kuin tulovirroissa. Näissä vain roolit kääntyvät toisin päin.

Rahoittaja- ja toimittaja-analyysien tekoa varten on järjestelmästä otettava tiedot kolmelta edelliseltä vuodelta. Kolmen vuoden aika on järkevin valinta, koska yliopistolakimuutoksen jälkeen (v. 2010) kaksi ensimmäistä vuotta uudessa olomuodossa oli toiminnan opettelua niin yliopiston kirjanpidon kuin rahoittajienkin puolelta. Kolmen vuoden listausten perusteella pystytään määrittämään se, minkä taseisia asiakkaita ja toimittajia jatkossa analysoidaan, esimerkiksi kuinka paljon toimittajalta tulee olla ostoja. Sama tulee tehdä rahoittajapuolella, jossa rahavirta on vain toisinpäin.

Molempien euromääräisten tasojen päättäminen antaa myös tiedon, minkä taseisia uusia asiakkaita ja toimittajia tulee tarkastaa luotettavuuden näkökulmasta. Kun analysoitavat rahoittajat ja toimittajat on päätetty, voidaan heistä tehdä maksuaika-analyysit. Maksuaika-analyysijä ja luotettavuusanalyysijä on tehtävä jatkuvasti myös jo vakiintuneista rahoittajista ja toimittajista. Näillä toimin pystytään erottamaan varmat ja epävarmat maksajat ja toimittajat.

Investoinnit

Investointien ennustamista varten tulisi ottaa käyttöön uudelleen investointibudjettipohja, josta muokataan sellainen, että yksiköt saavat siitä tietoonsa hankinnan tulosvaikutuksen. Pohja on Excel-tiedosto, jonka päivittämistä tulisi edellyttää budjettoijilta. Jos hankinnan aikataulu muuttuu, tulisi budjetti päivittää ja lähettää sovitusti talouspalveluihin. Rehtorin käymiin tulossopimusneuvotteluihin liittyen tulisi myös saada tieto investointihankinnoista niin, että talouspalvelut saa automaattisesti käyttöönsä tehdyt hankintasopimukset. Tiedon jakaminen olisi kustannustehokas tapa hoitaa asia. Tällä edesautettaisiin sekä menojen ennustamista että käyttöomaisuuskirjanpitoa.

Sopimusmallit

Yliopistolla voitaisiin kehittää olemassa olevia rahoitus sopimusten sopimusmalleja niin, että niissä olisi määritelty sopimusehdot, maksuaika, viivästysehdot, mahdolliset sanktiot ja yhteyshenkilö kaikissa tilanteissa. Uusilla vakioehdoilla täydennettäisiin jo olemassa olevia sopimusmalleja. Yhteyshenkilö olisi vastuussa mahdollisten epäselvyyksien selvittämisestä, millä säästettäisiin aikaa ja rahaa. Sopimusmalleja käytettäi-

siin muiden kuin julkista rahoitusta myöntävien rahoittajien kanssa. Muista kuin julkista rahoitusta myöntävistä tahoista tulisi myös tehdä huomattavasti enemmän luottokelpoisuus selvityksiä kuin mitä nyt tehdään. Maksutavoissa yliopisto voisi tehdä päätöksen, että yliopisto ottaa vastaan vain pankkimaksuja.

Myös ostojen puolella yliopistolle tulisi määritellä vakiosopimusehdot. Nyt sellaisia ei ole olemassa. Sopimusehdoissa voitaisiin määritellä, minkälaisiin maksuehtoihin suostutaan, maksetaanko ennakkomaksuja ja miten toimitusehdot vaikuttaisivat edellisiin. Sopimusta tehtäessä neuvottelijan olisi sopimusneuvotteluissa helppo vedota vakioehtoihin. Ostovirroissa yliopiston tulisi huomioida se, että verkossa maksaminen yleistyy jatkuvasti. Yliopiston tulee miettiä sitä, kuinka paljon näihin maksuihin tulee varautua. Kyseisissä tapauksissa maksut lähtevät heti, eikä näissä hankinnoissa ole maksuaikaa tai -ehtoja.

Vakiosopimusehtojen käyttäminen sopimustilanteissa ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaikka ne olisivatkin olemassa, sillä kentällä on paljon toimijoita. Tutkijoiden ja asiantuntijoiden vaihtuvuus on projektiorganisaatiossa jatkuvaa. Olemassa olevista tukipalveluista tulisi kertoa henkilöitä organisaatioon perehdytettäessä, sillä näin he osaisivat pyytää apua, kun sitä tarvitsevat. Tutkijan tai muun asiantuntijan osaamisalueeseen ei kuulu se, että hänen tarvitsisi ymmärtää, kuinka hänen suunnittelemansa sopimus vaikuttaa yliopiston maksuvalmiuteen. Avun tulee mahdollistaa se, että taloushallinto saa tarvittavaa tietoa sopimuksista ja pystyy hieman ohjaamaan, minkälaisia sopimuksia yliopistossa tehdään.

Rahoituspolitiikka

Hallituksen päätöksellä yliopistolla pidetään suhteellisen vahvaa saldotasoa pankkitilillä. Nyt aloitettavan maksuvalmiuden seurannan yksi päätavoitteista on, että pystytään tehostamaan sijoitustoimintaa ja sitä myötä saamaan sijoituksista korkeammat tuotot. Tämän vuoksi yliopiston olisi järkevää määrittää pankkitilin saldotaso, jonka ylimenevän osuuden pankki saa siirtää sijoituksiin. Vaikka kyseistä sopimusta ei pankin kanssa tehtäisi heti, tulee tämä ajankohtaiseksi viimeistään rahoitusmarkkinoiden muuttuessa. Näin ollen kyseistä laskentaa ja päätöstä ei tarvitsisi tehdä enää erikseen. Pelkoa rahoituksen riittävyydestä ei päivätasolla ole, koska käytössä on pankki-

tilin limiitti. Yliopiston tulisi tehdä periaatepäätös lyhytaikaisen velan ottamisesta. Taloustilanteen äkillisen muutoksen ollessa käsillä päätös olisi valmiina eikä aikaa kuluisi ensin kyseisen päätöksen valmisteluun.

Riskienhallinnan kannalta voidaan palata tarvittaviin analyysihin. Yliopiston tulisi enenevässä määrin tutkia uusien asiakkaiden luottokelpoisuutta ja jo olemassa olevien asiakkaiden maksuaikaa ja -varmuutta. Tätä varten yliopiston tulisi määritellä asiakkuuden euromääräinen raja, minkä jälkeen asiakkaan luottokelpoisuus tarkistetaan. Tulojen puolella on myös entistä enemmän osoitettava resursseja reskontran tarkastamiseen ja siihen, käytetäänkö esimerkiksi kerta-asiakasnumeroa yrityksille ja rahoittajille laskua tehtäessä. Jos tätä tapahtuu, siihen tulee puuttua, koska kerta-asiakkaille ei voida lähettää korkolaskuja eikä heitä voida analysoida. Samainen reskontran puhtauden tarkastaminen ja toimittajien toimitusvarmuus tulee tehdä ostopuolella.

Koulutustarpeet

Koulutusta palvelukeskuksille ei kannata antaa pelkästään maksuvalmiussuunnittelusta. Asiatarkastajia, myyntilaskuttajia ja raportoijia on hyvin laaja joukko, joten koulutus ei ole tehokasta, ellei heidän määräänsä saada pienemmäksi. Asiatarkastajilla tulee olla tavanomainen ymmärrys siitä, millainen syy voi oikeuttaa laskun maksamisen hylkäämiseen. Jos ostolaskussa on reklamoitavaa, tulee reklamointi hoitaa ajallaan, ja kun asia selviää, laitetaan lasku maksuun. Maksut eivät saa jäädä hoitamatta sopimusteknisten epäselvyyksien tai tiedonpuutteen takia. Asiatarkastajille tulisi myös korostaa laskujen perustietojen oikeellisuuden tarkastusta laskun käsittelyn yhteydessä, esimerkiksi eräpäivän oikeellisuutta.

Sisäisen palvelukeskuksen tulee huolehtia siitä, että laskutus on oikea-aikaista, siinä noudatetaan annettuja aikatauluja ja laskutuksessa annetaan kaikki tarvittavat ja oikeat tiedot, jotta tulo saadaan sisään silloin, kun se on suunniteltu saatavaksi. Maksupostien teon tärkeyttä tulisi korostaa palvelukeskuksille. Heille tulisi selittää, miksi maksupostit ovat tärkeitä ja mihin niistä saatavaa tietoa käytetään. Näin he ymmärtäisivät, mihin heidän työnsä vaikuttaa. Tarkka ja oikeanlainen rahoittajaraportointi on edellytys sille, että tulot saadaan ajallaan. Projektiraportoijille tulee korostaa ra-

portoinnin oikeellisuutta, koska tällä tavoin tulot saadaan rahoittajalta ennusteen mukaisesti.

Hyväksyjien toiminnassa ei nähty ongelmia, mutta hyväksyjille tulisi kuitenkin korostaa sitä, että he antavat esimerkin sääntöjen noudattamisesta. Hyväksyjien tehtävänä on myös huolehtia, että he puuttuvat sääntöjen vastaiseen toimintaan. Hyväksyjä yliopistossa on runsaasti, eikä suurin osa heistä ole ammattijohtajia vaan hoitavat tehtäviä oman työn ohessa, minkä vuoksi hyväksyjien vaihtuvuus on myös suurta. Hyväksyjille on olemassa koulutuspaketti, jonka tulisi sisältää myös olemassa olevat säännöt, ja heidät tulisi sitouttaa toimimaan niiden mukaan. Esimerkiksi keskitettyjä hankintasopimuksia tulee noudattaa. Vaikka hyväksyntärajojen osalta yliopistossa ei ole ollut ongelmia, järjestelmiin voitaisiin myös tallentaa hyväksyntärajat. Hyväksyntärajoja käyttämällä järjestelmä pystyisi estämään laskun siirtämisen hyväksyjälle, jolla ei ole valtuutta hyväksyä laskua.

6 Pohdinta

Suomenkielistä teoriatietoa maksuvalmiussuunnittelusta on tarjolla varsin vähän. Tietoa on lähinnä muun taloustieteiden materiaalin seassa, josta sitä on poimittava ja tulkittava. Maksuvalmiussuunnittelusta on kuitenkin tarjolla runsaasti englanninkielistä materiaalia. Aihealueesta on tehty Suomessa verrattain vähän tutkimusta eikä lainkaan yliopistoista tai korkeakouluista. Tutkimusta on olemassa lähinnä yrityksistä ja kunnista. Yliopistojen taloudellinen kehys on huomattavan erilainen kuin kuntien tai yritysten, joten nyt tehtyä tutkimusta ei voida verrata niihin.

Maksuvalmiussuunnittelu on perusteiltaan samanlaista niin yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissakin ja haasteet ovat samat. Tuloja tulisi olla enemmän kuin menoja ja niiden tulisi ajoittua niin, että taloudellinen toiminta on tasapainossa ja kannattavaa, eikä velkarahoitusta tarvitsisi ottaa ainakaan jatkuvasti. Maksuvirrat jaetaan samaan tapaan kaikissa organisaatioissa: varsinaisen toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtoihin riippumatta organisaatiosta. Näin tehdään myös yliopistossa. Painotus jaossa voi olla hieman erilainen, sillä se riippuu organisaation taloudellisesta tilanteesta ja tavasta seurata tuloja. Tässä työssä tehdyssä seuranta-Excelissä ei esimer-

kiksi ole otettu huomioon puhtaita rahoituksen virtoja, koska yliopistolla ei ole lainoja eikä sijoitusten tuloja käytetä pääsääntöisesti kassanhallinnan näkökulmasta varsinaiseen toimintaan.

Kuten luvussa 2.1 kuvataan, suunnittelua varten tarvitaan päivittäisten rutiinien luominen, jotta taloudellista tulevaisuutta voidaan ennustaa. Yliopiston yksiköiden henkilökuntaa ei ole tarvetta erikseen kouluttaa maksuvalmiussuunnittelua varten, koska se ei ole heidän tehtävänsä. Henkilökunta edesauttaa suunnittelua sillä, että noudattaa annettuja sääntöjä joka tilanteessa. Hallinnon tehtävä on luoda kyseiset säännöt tarpeeksi selkeiksi ja seurata niiden toteutumista. Vastuuhenkilön nimeäminen maksuvalmiussuunnittelua varten on tärkeää. Tällöin jollakin henkilöllä on vastuu kyseisestä tehtävästä, ja mahdollisiin epäkohtiin pystytään puuttumaan nopeammin. Tämä vuoksi myös yliopistolla olisi tärkeää tehdä päätös tehtävien hoidosta.

Maksuvalmiutta ja maksuvalmiussuunnittelua ei voida erottaa kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta, ja siksi työssä esitetään yliopiston nykyinen taloustilanne laajasti. Tasekirja 2013 antoi myös paljon tietoa niin tulo- kuin menokehystenkin muodostumisesta suunnittelua varten. Tämän perusteella saatiin myös käsitys siitä, tarvitseeko yliopistolle muodostaa maksuvalmiussuunnittelu, jolla parannetaan maksuvalmiutta vai onko kyse Hedmanin (luku 2.2) kirjoittamasta likviditeetin hoidosta. Yliopiston talous ja maksuvalmius on vahva, joten maksuvalmiussuunnittelun tavoitteena on säilyttää hyvä maksuvalmius ja tehostaa sijoitustoimintaa.

Maksuvalmiussuunnittelua on tärkeää tehdä eri aikajaksoille jokaisessa organisaatiossa. Näistä saadaan tärkeää tietoa lyhytaikaiseen sijoittamiseen. Tämän vuoksi työssä on luotu päivätason ennustamiseen Excel-taulukko, josta saadaan viikko- ja kuukausitason ennuste automaattisesti. Alussa ennustaminen on kannattavaa tehdä päivätasolla, koska tällä saadaan parempi tuntuma tulo- ja menovirroista. Kun seuranta saadaan systemaattiseksi, voidaan tarvittaessa siirtyä viikkotason ennustamiseen. Rahoittajien ja toimittajien arviointi ja vakiosopimusehtojen luominen ovat yksi riskienhallinnan muoto. Tätä korostaa muun muassa Leppiniemi (luku 2.3). Tämän vuoksi on tärkeää tehdä rahoittajien ja toimittajien luotettavuuden arviointia entistä

enemmän. Kaikkia rahoittajia ja toimittajia ei ole kannattavaa arvioida, vaan tätä varten tulee päättää asiakkuuden euromääräinen raja.

Pankkitilin enimmäissaldotason määrittäminen tehostaisi sijoitustoimintaa. Maksuvalmiussuunnittelun lyhyen ajan tavoitteena on yleensä sijoitustuottojen kasvattaminen. Yliopistolla on jo pankin kanssa olemassa oleva sopimus pankkitilin limiitistä. Näin ollen saldotason käyttö ei myöskään aiheuttaisi vaaraa, ettei laskuja pystyttäisi päivittäin maksamaan sen takia, ettei pankkitilillä ole rahaa. Pankkitilin limiitin käytön kustannusten vertaaminen saldotason ylimenevien varojen sijoittamisen tuottoihin vaatisi jo oman tutkimuksensa. Vaikka yliopiston taloustilanne on tällä hetkellä hyvä, yliopistolla pitäisi tehdä päätös lyhytaikaisen velanottamisen periaatteista. Näin päätös olisi valmiina mahdollisten yllättävien tilanteiden varalle. Kallungin ja muiden (2002) mukaan rahoituspolitiikasta päättäminen on yksi keskeisistä tehtävisistä maksuvalmiussuunnittelussa (luku 2.4).

Nykyisin käytössä olevat sähköiset järjestelmät mahdollistavat automaattitiliöintien käytön. Käyttöön voidaan ottaa myös tilaukselliset ostolaskut, joiden tehokkuutta toiminnassa korostavat muun muassa Lahti ja Salminen (2014, luku 2.3). Yliopistolla on paljon sopimuksiin liittyviä laskuja, joihin voitaisiin soveltaa automaattitiliöintiä, mikä tehostaisi toimintaa. Tämä myös edesauttaisi tilauksellisten ostolaskujen käyttöönottoa, jolloin laskut pystyttäisiin hyväksymään jo tilausvaiheessa. Tällöin selvitystyö laskun kohdennuksesta ja hyväksyntä olisi tehty jo ennen laskun saapumista. Näin laskut saataisiin myös varmemmin maksuun eräpäivänään ja pystyttäisiin välttämään mahdollisia viivästyskorkoja.

Työn tavoitteet saavutettiin hyvin, ja toimeksiantajalle muodostettiin tavoitteena ollut maksuvalmiussuunnitelma. Suunnitelma perustuu rahavirtatapahtumiin jotka ovat yliopistolla olennaisia. Suunnitelmapohja on muodostettu niin, ettei kassanhallintaa varten tarvita suuria resursseja, mikä oli tärkeää toimeksiantajalle. Työn tuloksena saatiin taloustietojen analysointi- ja tietojenkeruun tavat sekä tietojen keräämisen aikajana. Maksuvalmiussuunnittelua varten saatiin myös muita tärkeitä tietoja, esimerkiksi ostoreskontran tehostaminen automaattitiliöintien käyttöönotolla. Opin- näytetyön perusteella toimeksiantaja sai myös tiedon talousasioita hoitavien henki-

löiden koulutustarpeista kyseisellä osa-alueella. Toimeksiantaja on tyytyväinen työn tulokseen.

Työlle asetti yllättäviä haasteita se, että opinnäytetyöntekijä työskentelee itse yliopiston keskitetyissä talouspalveluissa. Helikopterinäkymän saaminen tuttuun organisaatioon oli yllättävän työlästä. Vaarana oli myös se, että organisaation tuntemus ohjaa liikaa kirjoittajaa jo olemassa oleviin omiin näkemyksiin. Näin ei kuitenkaan käynyt. Teemahaastattelut olisi voinut tehdä aikaisemmin. Vaikka teorian tiedon hankkiminen oli tärkeää ennen haastattelujen tekoa, ei teoriaosion olisi tarvinnut olla täysin valmis ennen niitä. Teemahaastatteluissa nousi esille asioita, joiden perusteella teoriaan piti palata ja lisätä asioita.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa ei ollut runsaasti haastateltavia (4), mutta silti saturaatio saavutettiin eli vastaukset toistivat itseään. Haastateltavat olivat hyvin samanmielisiä eri teemoista ja esille nousi samanlaisia näkemyksiä ja yhtenevää tietoa asioista. Näin ollen haastateltavien määrä oli riittävä. Kanasen (2010, 70) mukaan tulkinnan ristiriidattomuutta eli eräänlaista reliabiliteettia voidaan lisätä suorilla haastatteluaineistojen lainaamisella. Tämän vuoksi informanttien litteroiduista haastatteluista on otettu suoria lainauksia tutkimustuloksiin. Työssä on kuvattu haastattelujen ja dokumenttien sisältö tarkalla tasolla, millä pyritään varmistamaan se, että tulkitsijasta huolimatta päädytään samanlaiseen lopputulokseen.

Validiteetti varmistettiin käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja käsittelemällä oikeita, kyseiseen aihe-alueeseen kuuluvia asioita. Ulkoisen validiteetin tarkoituksena on tulosten siirrettävyys, mikä on ongelmallista kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska se ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään. Sisäisen validiteetin tarkoituksena on tulkinnan ja käsitteiden virheettömyys. Validiteettia on pyritty nostamaan sillä, että työn eri vaiheet, lähtökohtatilanne, aineisto ja siitä tehdyt analyysit on dokumentoitu tarkasti. Luotettavuutta varten haastateltavien annettiin lukea litteroitu haastatteluaineisto ja siitä tehdyt tulkinnat.

Lähteet

Alexander, D. & Nobes, C. 2007. Financial accounting. An International Introduction. 3rd edition. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Atrill, P. & McLaney, E. 2013. Accounting and Finance for non-specialists. 8. osin uudistettu painos. Essex: Pearson Education Limited.

Blummé, N., Kaarenaja, A. & Suontausta, S. 2010. Maksukyky, varojenjako ja velkojien suoja osakeyhtiössä. KHT-Media Oy.

Dalton, T. 2007. Cash Management: Making Your Business Cash-Rich...Without Breaking the Bank. Lontoo: A & C Black.

Esittelysarjat Jyväskylän yliopistosta 10/2014. Yliopiston organisaatio. 2014.
<https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/viestinta/yliopistonesittelyt/esitteet-ja-esittelysarjat>.

Hallituksen päätös. Hankintoja ja vuokrasopimuksia koskeva toimivalta Jyväskylän yliopistossa. 2013. Viitattu 31.1.2015.
https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/muut/Hankintojentoimivaltahyvyksytyhallitukse2_2013.pdf.

Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan – cash management. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro.

Jyväskylän yliopiston johtosääntö. 2013. Viitattu 31.1.2015.
https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/johtosaannot/johtosaanto_2015.

Kaipiainen, T. 2008. Maksuvalmiuden hallinta suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä - Nykytilanne ja lähitulevaisuuden näkymät. Vitattu 20.12.2014. Pro Gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto. Taloustieteiden laitos.
<http://www.yrittajat.fi/File/1b8a8fbc-0561-45dd-a80f-93ae7469d77c/maksuvalmiustutkimus2008.pdf>.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kallunki, P., Martikainen, M. & Niemelä, J. 2002. Ammattimainen sijoittaminen. Helsinki : Kauppakaari.

Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Porvoo: WSOY.

Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avainlaskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: AYY-Palvelu.

Kirjanpitolautakunta. YLEISOHJE rahoituslaskelman laatimisesta 30.1.2007. Viitattu 26.1.2015. <http://www.edilex.fi/kilaohje/rahoituslask2>.

Kohli, S. L., 2010. Professional cost accounting. Mumbai: Himalaya Pub. House. Viitattu 12.12.2014. <http://site.ebrary.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lib/jypoly/reader.action?docID=10415464>.

Kytönen, E. 2004. Cash management behavior of firms and its structural change in an emerging market. Acta universitatis ouluensis oeconomica, G14. Oulu: Oulu University Press.

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

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Martikainen, T. & Martikainen, M. 2006. Rahoituksen perusteet. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu: kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Yrityskirjat

Niskanen, J. & Niskanen, M. 1999. Accounts receivable and accounts payable management policy: Empirical evidence from large and small Finnish firms. University of Tampere, School of Business Administration, Series A3: Working Papers 30. Tampere: Tampereen yliopisto.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2010. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing.

Pae Jinhua & Yoon Sung-Soo. 2012. Determinants of Analysts' Cash Flow Forecast Accuracy. Aikakausjulkaisu Journal of Accounting, Auditing & Finance. Vol. 27 Issue 1, p 123-144. 22p. 6 Charts. Viitattu 22.11.2014.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=2a1b145a-e817-4334-8f1d-67f4ccf2d5fb%40sessionmgr198&hid=128>.

Perälä, K. 2006. Kassanhallintakäytännöt Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Lappeenranta : Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Rahoituksen yleiset ehdot ja ohjeet 2014 - 2015. Päätös 1.12.2014. Suomen Akatemia. Viitattu 21.12.2014.

http://www.aka.fi/Tiedostot/Hakuilmoitukset/Yleiset_ehdot_2014_2015_DEC_2015.pdf.

Rehtorin delegointipäätös tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeisiin sekä muuhun ulkopuolisten kanssa tapahtuvaan yhteistoimintaan liittyvien sopimusten allekirjoittamisesta. 2014. Viitattu 31.1.2015.

https://www.jyu.fi/hallinto/rehtori/intra/rp_24112014.

Suviala, R. 1990. Credit Management - luottomyynnin hallinta. Teoksessa Credit Management. Luottotoiminnan käsikirja. Toimittanut Suviala R. Turku: Suomen Asiakastieto.

Tasekirja. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1. - 31.12.2013. Viitattu 20.11.2014.

<https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/tilastot/toimintakertomus/intra/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2013>.

Titman, S., Keown, A.J. & Martin, J.D. 2011. Financial Management. Principles and Applications. Boston: Pearson Education.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.

Van Horne, J.C. & Wachowicz, Jr., J.M. 2008. Fundamentals of Financial Management. 13. painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Yliopistolaki 558/2009. Annettu 24.7.2009. Viitattu 31.1.2015.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>

Verotili. Verohallinto. Päivitetty 18.5.2012. Viitattu 14.12.2014.

http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ ja_osuuskunta/Verotili.

Vilkkumaa, M., 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki : Yrityskirjat

Liitteet

Liite 1 Haastatteluteemat

Teema 1: Maksuvalmiussuunnittelu
 Teema 2: Tulovirrat ja rahoittajat
 Teema 3: Osto- ja muut maksuvirrat
 Teema 4: Rahoitus- ja sijoitustoiminta

Tarkentavat alateemat

Maksuvalmiussuunnittelu
 Mitä maksuvalmiussuunnittelu sinulle tarkoittaa
 Tavoitteet maksuvalmiussuunnittelussa
 Kassavirtalaskelmat: mille aikajaksoille niitä tulee tehdä
 Minkälaisia maksuvalmiusennusteita tarvitaan
 Kassanhallinta
 Kuinka paljon resursseja on mahdollista ja järkevää käyttää
 Hyväksymistehtävien delegointi ja hyväksynnän toimivuus
 Asiatarkastajien osaaminen ja koulutustarve

Tulovirrat ja rahoittajat
 Tärkeimmät täydentävää rahoitusta myöntävät tahot
 Minkälaisiin tulovirtoihin/asiakkaisiin kannattaa tehdä analyysyjä.
 Minkälaisia analyysyjä edellä mainituista halutaan tehtävän
 Tärkeimpien rahoittajien erityispiirteet
 Sopimusten teko – Kuka ja miten, kellä valtuudet, millaisilla ehdoilla
 Maksutavat ja – ajat (maksusykli)

Osto- ja muut maksuvirrat
 Menokehys (suurimmat menoerät ja suurimmat toimittajat)
 Minkälaisiin menovirtoihin/toimittajiin kannattaa tehdä analyysyjä.
 Minkälaisia analyysyjä edellä mainituista halutaan tehtävän
 Tärkeimpien toimittajien erityispiirteet
 Sopimusten teko – Kuka ja miten, kellä valtuudet, millaisilla ehdoilla
 Vakuutukset
 Maksutavat ja – ajat (maksusykli)
 Investoinnit – kenellä oikeus päättää, miten suunnitellaan

Rahoitus- ja sijoitustoiminta
 Sijoitusten tavoitteet nyt ja jatkossa
 Lyhytaikaisen velan ottaminen (periaatteet)
 Rahoitusriskien arviointi niin tuloissa kuin ostoissa