

Teemu Vitikainen

TALOUSHALLINNON
RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN
Mäntyharjun kunta

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 12.5.2015
Tekijä Teemu Vitikainen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke Taloushallinnon raportoinnin kehittäminen: Mäntyharjun kunta	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten taloushallinnon raportointia voidaan kehittää Mäntyharjun kunnassa. Työssä tuli selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat raportoinnista ja haluavatko he ylipäättään muutoksia raportointiin. Kun saatiin selville, että raportointia haluttiin kehittää, piti saada selville miten se tapahtuu.</p> <p>Tarkoituksena on ongelman selvittämisen jälkeen toteuttaa ratkaisu löydettyyn ongelmaan. Tässä tapauksessa se oli kehittää ja luoda raporttipohjia, jotka ovat mahdollisimman selkeitä ja hyödyllisiä. Tämän jälkeen työssä piti myös tehdä ohjeet raportti pohjien käyttämiselle.</p> <p>Teoria osuudessa käydään läpi sisäistä sekä ulkoista laskentatoimea, sillä ne ovat yhteydessä raportointiin. Lisäksi käsitellään taloushallinnon raportointia, sen tehtäviä ja sen erilaisia osia. Lopuksi käsitellään myös sitä, millä keinoilla raportointia voidaan kehittää.</p> <p>Työ on tehty laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Aineistoa tutkimukseen on kerätty tekemällä haastatteluja yrityksen työntekijöitä henkilöstöstä johtoon, tekemällä havaintoja sekä käyttämällä hyväksi omaa kokemusta jota keräsin tekemällä syventävän harjoittelun Mäntyharjun kunnalle. Haastatteluilla kerättiin tietoa siitä miten raportointi on tällä hetkellä toteutettu kunnalla ja miten työntekijät haluaisivat itse raportoinnin kehittyvän. Tekemilläni havainnoilla ja keräämälläni kokemuksella kykenin luomaan uusia raporttipohjia.</p>	
Asiasanat (avainsanat) Laskentatoimi, Raportointi, sisäinen raportointi, ulkoinen raportointi, kvalitatiivinen tutkimus, kehittäminen	
Sivumäärä 45 s. + liitteet 18 s.	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Anna-Mari Rossi	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mäntyharjun kunta

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 12 May 2015
Author Teemu Vitikainen	Degree programme and option Business Management
Name of the bachelor's thesis Developing reportage of financial management: Municipality of Mäntyharju	
Abstract <p>The research problem in this bachelor's thesis was to find out how you can develop reporting practises in the municipality of Mäntyharju. I had to find out what the workers thought about reporting practises and if they wanted to change anything about them. After I had found out that they wanted to develop reporting practises, I had to solve how to do it.</p> <p>After realizing that there are problems with the existing reporting practises I had to find a solution to the problem at hand. In this case it was to develop and create new better reports that are as explicit and useful as possible. After this I had to create instructions how to use these new reports.</p> <p>In theory part of the thesis I discuss managerial and financial accounting, because they are connected to reporting. I also addressed financial administration reporting, its functions and its different parts. At the end I discussed things that can help you, when you are trying to develop reporting.</p> <p>In this thesis a qualitative research method was used. The material needed was collected by interviewing the workers from the top level to the bottom level, making observations and using my own experience that I got from working in the municipality. I used the interviews to collect information about what the reporting practises in the municipality are now and how the workers would want reporting to be developed. With my observations and the experience I had collected I was able to find ways to create better reports.</p>	
Subject headings, (keywords) Accounting, reporting, managerial reporting, financial reporting, qualitative research, development	
Pages 45p. + appendice 18 p.	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Anna-Mari Rossi	Bachelor's thesis assigned by Municipality of Mäntyharju

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LASKENTATOIMI	2
2.1	Ulkoinen laskentatoimi	2
2.1.1	Kirjanpito	3
2.1.2	Tilinpäätös.....	4
2.2	Sisäinen laskentatoimi	7
2.2.1	Johdon laskentatoimi	7
2.2.2	Kustannuslaskenta.....	8
2.2.3	Investointilaskelma	9
3	TALOUSHALLINNON RAPORTOINTI.....	10
3.1	Raportointi	11
3.1.1	Raportoinnin tehtävät.....	11
3.1.2	Tunnusluvut	12
3.1.3	Mittaristot.....	13
3.1.4	Talousohjauksen raportointi.....	16
3.1.5	Budjetointi.....	17
3.1.6	Liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi	19
3.2	Raportoinnin kehittäminen	20
4	KUNTIEN TALOUSHALLINTO	21
4.1	Mäntyharjun kunta.....	21
4.2	Mäntyharjun kunnan kirjanpito ja raportointi.....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1	Laadullinen tutkimus	25
5.2	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	26
6	TOIMEKSIANNON TULOKSET.....	28
6.1	Millaisia raportteja tarvitaan.....	28
6.2	Raporttien selkeys.....	29
6.3	Raporttien sisältämät tiedot	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	32
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	35

8	LOPUKSI.....	36
	LÄHTEET	38

LIITTEET

- 1 Haastattelukysymykset
- 2 Investointien toteumavertailu
- 3 Toteumavertailu
- 4 Tuloslaskelman toteumavertailu
- 5 Ohje- Toteumavertailu
- 6 Ohje- Tuloslaskelma

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten johdon raportointia voi kehittää Mäntyharjun kunnassa ja toteuttaa tämä kehitys. Mäntyharjun kunta on kunta, joka sijaitsee Etelä-Savossa. Se tuottaa kuntalaisille palveluita lain säätämällä tavalla.

Minulle tarjottiin työn aihetta ollessani kunnalla kesätyössä kesällä 2014. Olin innoissani saadessani mahdollisuuden kehittää raportointia, jotta se olisi paremmin hyödyksi kunnan työntekijöille. Toivoin saavani aikaan jotakin, josta on kunnalle hyötyä vielä vuosiksi eteenpäin.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on, miten raportointia tulisi kehittää. Lisäksi opinnäytetyössä löydettyjen vastauksien avulla kehitettiin kunnan raportointia tekemällä uusia raportointipohjia. Uusien raporttien tuottamisesta tehtiin myös kuvilla varustettu Word-tiedosto ohjeeksi.

Viitekehyksen ensimmäisessä osassa käydään läpi sisäistä- ja ulkoista laskentatoimea sekä sitä mitä ne pitävät sisällään. Tämän jälkeisessä osiossa käydään läpi taloushallinnon raportointia sekä sen kehittämistä. Raportointi ja varsinkin sen kehittäminen ovat pääosassa viitekehyksessä.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisella tutkimuksella. Tutkimusaineistoa on kerätty haastatteleamalla kunnan työntekijöitä, tekemällä havaintoja sekä käyttämällä hyväksi omia kokemuksia. Omat kokemukset tulevat harjoitteluajalta ja koulussa opituista asioista. Haastatteluilla selvitettiin mitä mieltä työntekijät ovat nykyisestä raportoinnista ja millä tavoin he toivoisivat sen kehittyvän. Haastateltavat työntekijät olivat kunnan eri tasoilta johtajasta henkilöstöön. Haastatteluissa käytettiin kerätyn aineiston lisäksi myös saatuja suullisia ohjeita tehtäessä uusia raporttipohjia ja niiden käyttöohjeita.

Raportoinnin kehittämisestä on tehty monia erilaisia opinnäytetöitä. Esimerkkinä tällaisesta opinnäytetyöstä on Hossein Khademyn 2012 tekemä työ laskentatoimesta ja johdon raportoinnista Etelä-Savon ammattiopistossa. Työssä kävi ilmi, että raportoinnissa olisi parannettavaa monesta eri näkökulmasta.

2 LASKENTATOIMI

Taloussanomien (2015a) mukaan laskentatoimi on toimintaa, joka kuuluu yrityksen ohjausjärjestelmään. Sen tarkoituksena on laatia raportteja ja laskelmia keräämistään yrityksen toimintaa kuvaavista arvo- ja määräluvuista. E-conomicsin (2015) mukaan laskentatoimen tehtäviin kuuluvat myös taloudellisen informaation tuottamisen, välittämisen, käyttämisen ja hallinnan tarkasteleminen. Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Jako voidaan suorittaa sen perusteella, että ne tuottavat tietoa toisistaan eroaviin tarkoituksiin.

2.1 Ulkoinen laskentatoimi

Ytimen ulkoiselle laskentatoimelle muodostaa kirjanpito sekä sen tuloksena saatava tilinpäätös. Toisena nimenä ulkoiselle laskentatoimelle käytetään rahoituksen laskentatoimea. Sen on tarkoitus palvella yrityksen ulkopuolisia tahoja, kuten verottajaa ja rahoitusmarkkinoita. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Näitä ulkopuolisia tahoja ovat kaikki yksilöt ja yritykset, joilla on nykyistä tai tulevaa taloudellista kiinnostusta yritystä kohtaan, mutta ne eivät kuitenkaan liity yrityksen päivittäiseen toimintaan. Jokainen näistä tahoista tarvitsee omanlaistaan tietoa yrityksestä. Esimerkiksi asiakkaat, jotka tekevät hankintoja yrityksestä tarvitsevat tietoa koskien tuotteiden laatua sekä yrityksen kykyä selviytyä takuuvastuuksistaan. Tavalliset kansalaiset taas haluavat tietää yrityksen sosiaalisista vastuista, kuten siitä saastuttaako se luontoa. (Williams ym. 2008, 9–10.)

Sellaisen tiedon tuottaminen, joka vastaa kaikkien erilaisten käyttäjien tarpeita on hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta toteuttaa yhdessä taloudellisen tiedon ryppäessä. Tämän takia ulkoista laskentatoimea käyttävät pääsääntöisesti vain kaksi ryhmää: investoijat ja velan antajat. Investoijat ovat yksilöitä tai yrityksiä, jotka omistavat yrityksen. Velan antajat ovat taas yksilöitä tai yrityksiä, joille yritys on velkaa rahaa, tuotteita tai palveluita. Ulkoisessa laskentatoimessa lähtökohtana on, että kun vastataan näiden kahden ryhmän informaation tarpeeseen, niin samalla tuotetaan hyödyllistä tietoa myös muille sitä tarvitseville. (Williams ym. 2008, 10.) Yrityksen ulkoista laskentatoimea ohjataan useista eri lähteistä. Näitä lähteitä ovat eripuolilta tulevat ohjeet, suositukset sekä lainsäädäntö. (Kinnunen ym. 2010, 81.)

2.1.1 Kirjanpito

McLaney ja Atrill (2014, 38) kirjoittavat siitä, kuinka yrityksen kirjanpidon pitäisi tuottaa kolmea erilaista rahoitus selvitystä tasaisin ja toistuvain väliajoin. Näitä kolmea kutsutaan tuloslaskelmaksi, taseeksi ja rahoituslaskelmaksi. Niiden tehtävänä on vastata kysymyksiin: Miten raha liikkui? Miten paljon varoja kertyi? Millaiset yrityksen varat ovat kauden lopussa ja mistä ne koostuvat? Niille, jotka ovat investoineet yritykseen tai lainanneet sille rahaa, kiinnostuksen kohteina ovat kaksi asiaa. Ensinnäkin heitä kiinnostaa se, mitä he saavat vastineeksi investoinnista tai lainasta. Toiseksi he odottavat yrityksen maksavan jotakin siitä, että se saa käyttää heidän varojaan. Tätä kutsutaan investoinnin koroksi. Yrityksen tulisi siis tuottaa tietoa siitä, miten se käyttää näitä muilta saamiaan varoja ja miten se aikoo tuottaa halutun koron, jonka se joutuu maksamaan. (Williams ym. 2008, 10.)

Kaikki yritykset ovat kirjanpito velvollisia. Niiden on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa, eli kaikki kirjaukset merkitään kahdelle eri tilille, joista nähdään mistä raha on saatu ja mihin se on käytetty. Kaikkien kirjauksien tulisi pohjautua päivättyyn ja numeroituun tositteeseen, jotta tiedetään, että liiketapahtuma on tosi. Menotositteesta pitäisi saada selville vastaanotettu tuotannon tekijä ja tulotositteesta tulisi saada selville luovutettu suorite. Myös näiden vastaanottoajankohta tai luovutusajankohta tulisi näkyä tositteessa. (Ikäheimo ym. 2011, 14–15.) Kirjanpitolain 2. luvun 10. §:n mukaan ”tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto ja koneellisen kirjanpidon täsmäytys selvitykset on säilytettävä vähintään kuusi vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt” (KPL2:10).

Kirjanpitoa käytetään yrityksen kannattavuuden selvittämiseen, tuloksen suunnitteluun, investointien ja rahoituksen suunnitteluun ja budjettien toteutumisen seurantaan. Kirjanpito antaa myös tietoa eri sidosryhmille. Kirjanpidolla on erillään pitotehtävä, jossa yritys pidetään erillään yksityistaloudesta ja muista tulolähteistä. Kirjanpidolla saadaan selville jakokelpoisen voiton määrä, työnantajan ilmoitukset verottajalle ja vakuutusyhtiöille sekä alv- ilmoitukset. Yrityksen tuloverotus perustuu myös kirjanpitoon. (Viitala 2006, 29–31.)

Kunnan kirjanpidolla voidaan sanoa olevan kolme tehtävää: erillään pitotehtävä, tuloksen laskentatehtävä ja hyväksikäyttötehtävä. Erillään pitotehtävää toteutetaan, kun kun-

ta pitää kirjanpidossaan tulot, menot, omaisuuden ja velat erillään talousyksiköittäin. Tällaisia talousyksiköitä ovat aina yksittäiset kunnat tai kuntayhtymät. Se miten kunta on jakanut toimintaansa eri toimialoihin tai toimintayksiköihin, ei vaikuta sen erilläänpitotehtävään. Kuntien erilläänpitotehtävään ovat poikkeuksina tilanteet, joissa kunnalla tai kuntayhtymällä on juridisesti itsenäisiksi yksiköiksi siirrettyjä toimintoja, kuten perustettuja yhtiöitä tai muita kunnan tai kuntayhtymän omistamia yhteisöitä. Nämä poikkeustapaukset ovat erillisiä kirjanpitovelvollisia. (Leppänen 2001, 7–8.)

Yrityksen kirjanpidon päätehtävänä on perinteisesti pidetty tuloksenlaskentatehtävää. Kuntien kirjanpidon päätehtävänä tätä ei kuitenkaan voida pitää, mutta siitä huolimatta kuntien on raportoitava kirjanpitoon rekisteröityvistä liiketapahtumista vastaavalla periaatteella ja lainsäädännöllä kuin yrityksissä. (Leppänen 2001, 8.) Kunnan tai kuntayhtymän toiminnan organisoimisesta riippumatta tuloslaskelman kulut tulee ryhmitellä kululajeittain tuloslaskelmakaavan mukaisesti (Myllyntaus ym. 2012, 26). Kirjanpidossa olevien liiketapahtumien avulla laaditaan tilinpäätös, jossa lasketaan tilikauden tulos. Tämä toimii raporttina niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille, jotka kaipaavat tietoa kunnan taloudesta. Tilinpäätös tulee laatia tilikausittain, joka kunnilla on oltava kalenterivuosi. (Leppänen 2001, 8.)

Kirjanpidolla on näiden kahden tehtävän lisäksi myös hyväksikäyttötehtävä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kirjanpitoa voidaan käyttää myös laajana perustietorekisterinä muiden tarpeiden kuin lakisääteisten liiketapahtumien merkitsemisessä ja tilinpäätöksen laadintaa varten. Tämä kirjanpidon laajentaminen on suurelta osin kuntien omien tarpeiden ja valintojen varassa (Leppänen 2001, 8–9.)

Yrityksen sidosryhmät saavat tietoa yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja tehokkuudesta sen tilinpäätöksen perusteella. Yrityksen tilinpäätös taas saadaan yrityksen kirjanpidon kautta. Yleisin tilikauden pituus yrityksissä on kalenterivuosi. Tästä huolimatta yrityksen on kannattavaa laatia joka kuukausi pienempi tilinpäätös, joka antaa mahdollisuuden tiheämpään toiminnan seuraamiseen. (Vilkkumaa 2011, 13.)

2.1.2 Tilinpäätös

Koivumäki ja Lindfors (2014, 28) kertovat kirjassaan, että tilinpäätöksellä kuvataan sitä, millä tavalla yrityksen tulos on muodostunut tilikaudella ja millainen sen talou-

dellinen asema on tilinpäätöshetkellä. Siinä annetaan myös tietoa tulevasta yrityksen talouteen liittyvistä tapahtumista, jotka ovat tiedossa. Näiden avulla yrityksen sidosryhmät saavat käsityksen yrityksen taloudellisesta tilasta.

Yrityksen tulosta ja taloudellista asemaa tulisi seurata jatkuvasti tilikauden aikana, jos halutaan hoitaa yritystä suunnitelmallisesti. Silloin nähdään, jos toteutuneet luvut poikkeavat budjetista, kyetään tilanteen korjaamiseen ryhtyä mahdollisimman nopeasti. Tilikauden tuloksen ja taloudellisen aseman kehitystä pystytään myös ennustamaan välitilinpäätösten sekä loppuvuoden ennusteiden avulla. Tällä pyritään siihen, ettei tilinpäätöksessä ole ei toivottuja yllätyksiä. (Koivumäki & Lindfors 2014, 33.)

Tuloslaskelmalla mitataan tilikauden aikaisia tuloja ja menoja (Viitala 2006, 33). Tuloslaskelman esittämisjärjestys muodostuu siten, että mitä lähempänä ne ovat ulkopuolisille tehtävien hyödykkeiden valmistamiseen yrityksen liiketoiminnassa, sitä ylempänä se on tuloslaskelmassa. Tämä esittämisjärjestys on kirjanpitolain ja –asetuksen sekä kirjanpitolautakunnan säätämä. On kuitenkin otettava huomioon, mitä kuluja mihinkin erään kuuluu kirjata. Riippuen yrityksen toiminnasta sama kulu voidaan kirjata eri erään tuloslaskelmassa. Tuloslaskelman muoto voi myös vaihdella yritystoiminnan luonteen ja laajuuden mukaan. (Ikäheimo ym. 2011, 24.)

Yleisin käytettävä tuloslaskelma on kululajikohtainen. Tuloslaskelma perustuu vähennyslaskuun ja siinä liikevaihdosta vähennetään liikevaihdon hankkimiseen menneet kulut. Tulokseksi tulee yrityksen toiminnan tulos tietyltä ajanjaksolta. Tuloslaskelma voidaan myös tulostaa milloin tahansa kirjanpito-ohjelmasta, mutta se tulostetaan yleensä vain kuukausittain. (Lindfors 2008, 35.)

Taseesta nähdään yrityksen varallisuusasema. Se jakautuu kahteen osaan, vastattavaan puoleen ja vastaavaan puoleen. Vastaavalla puolella ovat yrityksen varat ja vastattavalla puolella on yrityksen velat. (Viitala 2006, 34.) Vastaava puoli jakaantuu kahteen pääosaan pysyviin vastaaviin ja vaihtuviin vastaaviin. Näistä pysyvät vastaavat jakautuu kolmeen ryhmään: aineettomiin hyödykkeisiin, aineellisiin hyödykkeisiin ja sijoituksiin. Näiden tarkoituksena on olla osallisena useana peräkkäisenä tilikautena yrityksen tulontuottamisprosessissa. Näistä ryhmistä aineettomat hyödykkeet sijaitsevat ylimpänä taseen vastattavaa puolella ja ne olisivat vaikeimpia muuttaa rahaksi. Esimerkiksi kehittämismenoja ei voi mitenkään muuttaa rahaksi tai se olisi ainakin hyvin

vaikeaa. Alimpana sijaitsevat rahat ja pankkisaamiset ovat taseen kaikkein likvidein erä. Tase-erien esittämisjärjestyksestä siis voidaan huomata, että ne on rakennettu käänteisessä likviditeettijärjestyksessä. Erät, jotka ovat vaikeimmat realisoida sijaitsevat kärjessä ja helpoimmat realisoitavat sijaitsevat lopussa. Vaihtuviin vastaaviin kuuluvat vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. (Ikäheimo ym. 2011, 27–28, 30.)

Rahoituslaskelmaa pitää tarkastella osana tilinpäätöstä. Sen keskeisimpänä tehtävänä on näyttää käyttäjille tietoa, jotta he voivat arvioida miten yritys on saanut rahavirtaa ja mihin tämä rahavirta on käytetty. Rahavirralla taas tarkoitetaan sitä, miten rahavarat ovat virranneet yhteisöön tai yhteisöstä tilikauden aikana. (Edilex 2007.)

Rahoituslaskelmaa voidaan käyttää vertaillen eri yrityksiä, sillä laskelmassa eliminoidaan arvostus- ja jaksotusratkaisujen vaikutus. Tilinpäätöksen lukija kykenee myös rahoituslaskelman avulla arvioimaan yrityksen taloudellisen tilanteen. Tällaisista tilanteista kyetään arvioimaan erityisesti rahoitusaseman ja rahoitusrakenteen, esim. vakaaruuden ja maksuvalmiuden muutoksia. Rahoituslaskelman tietoja käytetään usein ennustaessa yritykseen tulevaisuudessa odotettavia rahavirtoja. (Edilex 2007.)

Taloussanomien (2015b) mukaan yrityksen tilinpäätökseen kuuluu myös toimintakertomus. Sillä tarkoitetaan yrityksen hallituksen tekemää selostusta, siitä mitä yritys on tehnyt tilikauden aikana. Toimintakertomus sisältää sellaisia tietoja, joita ei ilmene tuloslaskelmassa taikka taseessa. Ne ovat yleensä myös tärkeitä yrityksen tilan ja toiminnan tuloksen arvostelemisen kannalta. Tällaiset tiedot voidaan lisätä toimintakertomukseen, vaikka ne olisivat tapahtuneet sen jälkeen, kun tilikausi päättyi. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on, kun hankitaan määräysvaltaa jostakin toisesta yrityksestä.

Toimintakertomuksen yhtenä osana tulee olla arvio liiketoimintojen kehittymisestä alkaneen tilikauden aikana. Tämän lisäksi siinä pitää olla mukana selvitys siitä, kuinka laaja yrityksen tutkimus- ja kehitystoiminta on. Mukana pitää olla myös yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana. (Tasoussanomien 2015c.)

2.2 Sisäinen laskentatoimi

Tässä luvussa käsitellään yrityksen sisäistä laskentatoimea. Aluksi käsitellään sitä mitä sisäinen laskentatoimi on ja mitä eri tehtäviä sillä on. Lisäksi tarkastellaan vielä sisäisen laskentatoimen sisällään pitämää kustannuslaskentaa sekä investointilaskelmaa.

2.2.1 Johdon laskentatoimi

Informaation tuottaminen avustamaan päätöksenteossa, on johdon laskentatoimen tehtävä. Ei ole järkevää aloittaa raporttien tuottamista, ennen kuin on saatu selville millaista informaatiota päätöksentekijät tarvitsevat. Taloushallinnon asiantuntijan tulisi siinä keskustella tiedon käyttäjän kanssa siitä, mitä informaatiota tämä tarvitsee. Jos informaatiolle ei ole käyttöä, ei sitä ole myöskään järkeä tuottaa. Suurena haasteena organisaatioissa onkin tiedon liian suuri määrä, enemmän kuin sen puute. Tämän takia raportoitavan tiedon synnyttämä hyöty pitäisi olla suurempi kuin siitä aiheutuneet kustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 35–36.) Partasen (2007, 19) mukaan johdon laskentatoimi on laskentaa, jonka tehtävänä on avustaa tuloksen tekoa, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua.

Johdon laskentatoimen keräämä tieto voi olla rahamääräistä tai ei-rahamääräistä ja historiallista tai suunniteltua (Ikäheimo ym. 2011, 131). Johdon laskentatoimea voidaan kutsua myös sisäiseksi laskentatoimeksi tai operatiiviseksi laskentatoimeksi. Sen laskelmat voivat olla kahdenlaisia, joko suunnittelulaskelmia tai tarkkailulaskelmia. Suunnittelulaskelmat koostuvat investointilaskelmista ja tavoitelaskelmista. Investointilaskelmilla verrataan investointien edullisuutta keskenään. Suunnittelulaskelmat kuten budjetit taas kertovat yrityksen tavoitteista numeerisesti ja tekstimuodossa. Tarkkailulaskelmissa johto tarkkailee, miten yrityksen tavoitteet toteutuvat ja syitä siihen mikseivät ne mahdollisesti toteutuneet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 14.)

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi talousjohdon tulisi johtaa yrityksen taloustoimintoja. Tässä sillä on viisi keskeistä tehtävää. Taloustavoitteiden määrittämisellä tarkoitetaan sitä, että talusjohto on osallisena kannattavuus-, tuottavuus-, ja rahoitustavoitteiden valmistelussa. Yrityksen toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittämisellä ja analysoinnilla tarkoitetaan talousjohdolle tuotantoinvestointien kannattavuus- ja

rahoitusvaikutusten selvittämistä esimerkiksi miten investoinnit vaikuttavat tulosbudjettiin. Keskeisimpänä talousohjauksen tehtävänä on budjettiohjaus, mutta tähän kuuluvat myös monet muut talousjohtoon päivittäisistä tehtävistä, kuten taloushallinnon raporttien tuottaminen ja analysointi, kustannuslaskelmien laatiminen sekä verosuunnittelu. Talouden tarkkailussa talousjohto tarkkailee kannattavuutta suhteessa budjettitavoitteisiin sekä pitkällä, että lyhyellä aikavälillä. Samoin se voi analysoida rahoitus- tavoitteiden toteutumista. Yritysjohdon taloudellisessa konsultoinnissa talousjohtoon tulisi avustaa muuta johtoa tuottamalla ja analysoimalla tietoa toimintojen taloudellisista vaikutteista. Talousjohtolla on myös velvollisuus osallistua päätöksentekoyhteisöihin, johtoryhmien sekä työryhmien kokouksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 14–15.)

Ikäheimon ym. (2011, 131) mukaan johdon laskentatoimen painopiste on muuttunut tiedon keräämisestä sen analysoimiseen. Tämä johtuu tietojärjestelmien kehittymisestä. Vaikka nykyään rekisteröidäänkin enemmän tietoa kuin aikaisemmin, ei se kuitenkaan vie yhtä paljoa aikaa automatisoinnin ansiosta. Tiedon suuren määrän takia olennaista on sen jalostaminen ja tärkeän tiedon raportoiminen. Nykyään laskentatoimen ammattilaisilta vaaditaan kykyä hahmottaa miten luvut liittyvät yrityksen toimintaan.

2.2.2 Kustannuslaskenta

Kustannuksella tarkoitetaan yleisesti tuotannon tekijän rahamääräistä käyttöä. Kustannuslaskennassa on lähtökohtana se, että tuotteesta tai palvelusta aiheutuvat kustannukset ovat perustana osassa yrityksen päätöksentekotilanteita, esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinnasta päätettäessä. (Kinnunen ym. 2010, 82.) Kustannuslaskennassa tavoitellaan sitä, miten erilaiset kokonaisuudet ovat kannattaneet. Päätöksentekijät kykenevät sen avulla tunnistamaan, mitkä tuotteet ovat kannattavia, millaiset asiakkaat ovat hyviä, mitkä yksiköt tuottavat parasta tulosta ja kuinka tehokkaasti yritys ja sen eri osastot toimivat. (Ikäheimo ym. 2009, 135.)

Laskettaessa yrityksen osatoiminnon ja sen tuotteiden kannattavuutta, sekä selvitettäessä suoritekohtaisia kustannuksia, puhutaan kustannuslaskennasta. Kustannuslaskennan tai – laskelmien avulla pyritään selvittämään muuttuvat menot, jotka aiheutuvat hyödykkeiden hankinnasta ja valmistuksesta. (Taloussanomien 2015c.) Kinnunen ym. (2010, 81–82) mukaan kustannuslaskennan tarkoituksena on mitata sekä raportoida informaatiota liittyen resurssien hankintaan ja niiden kulutukseen. Informaatiota tuote-

taan niin rahoittajien, kuin johdonkin laskentatoimeen. Tietyissä tapauksissa kustannuslaskelman tuottama tieto voi olla sellaista, että sitä tarvitaan molemmissa laskentatoimissa. Toisissa tapauksissa voi olla, että kustannuslaskelman tuottama tieto on täysin tarpeetonta rahoituksen laskentatoimelle, kun taas se on hyvinkin tärkeää johdon laskentatoimelle.

Kustannuslajilaskentaa voidaan pitää kustannuslaskennan ensimmäisenä vaiheena. Siinä kerätään ja käsitellään tietoa yritystasolla kustannuslajeittain. Kustannukset jotka ovat eritelty kustannuslajeittain, kohdistetaan suoritteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Jos suoritteen aikaansaamiseksi tarvittavien tuotannontekijöiden määrä kerrotaan tuotantotekijöiden yksikkökustannuksilla, kyetään saamaan tietoa suoritekohtaisista välittömistä yksikkökustannuksista. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon kustannuksia aiheutuu yhden suoritteen valmistamisesta. (Järvenpää ym. 2010, 72.)

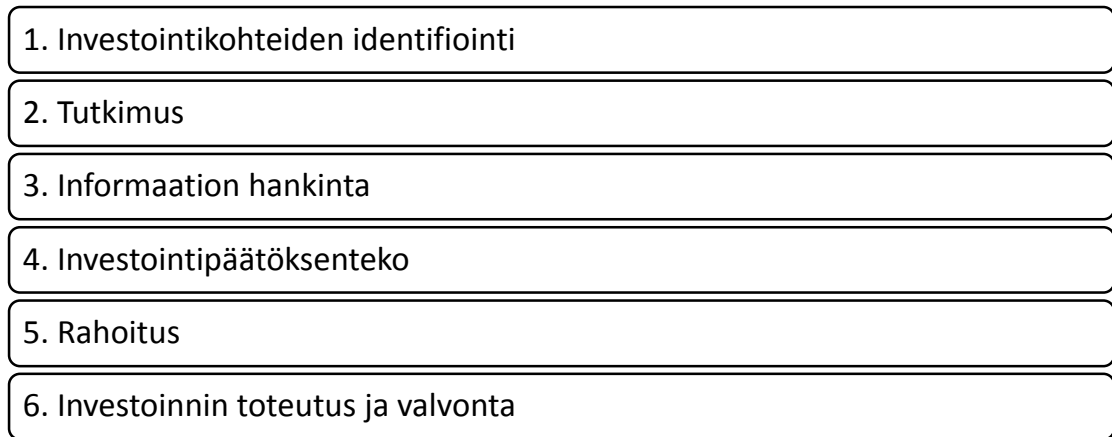
Erilaiset laskentakohteet muodostavat kustannuslaskentajärjestelmän. Vastuulaskennassa se yksikkö, joka vastaa kustannusten syntymisestä, on myös niistä vastuussa. Vastuualueita on neljänlaista perustyyppiä: kustannuspaikka, tuottoyksikkö, tulosityksikkö ja investointiyksiköt. Kustannuspaikka vastaa ainoastaan yksikössä syntyneistä kustannuksista. Tuottoyksikkö vastaa yksikön tuotoista, esimerkkinä tällaisesta on myyntiyksikkö. Tulosityksiköt ovat yleensä aiempia isompia, sillä ne vastaavat kustannuksista ja tuotoista, kattaen tuotantokokonaisuuden tai markkina-alueen. Yleensä kaikkein isoimpia yksiköitä ovat investointiyksiköt. Tämä johtuu siitä, että niiden vastuussa on kustannusten ja tuottojen lisäksi vielä yksikköön sitoutunut pääoma. (Ikäheimo ym. 2009, 136.)

2.2.3 Investointilaskelma

Puolamäki (2007, 186) kirjoittaa, että investoinnilla tarkoitetaan rahankäyttöä, jolla tavoitellaan tuloa. Rahoitusinvestoinneissa omaa tai vierasta pääomaa sijoitetaan liiketoimintaan. Reaali-investoinneissa sijoitetaan rahaa tuotannontekijöihin, jotta saataisiin lisää tuloja.

Pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankkiminen yritykseen vaatii päätöksentekoa, joka koskee investointeja. Investoinnit voivat epäonnistua, jolloin se vaarantaa yritystoiminnan jatkuvuuden vuosiksi tai jopa vuosikymmeniksi. Tämä on myös yksi tunne-

tuimmista syistä yritysten konkurssille. Jos investointi kuitenkin onnistuu, voi yritys vahvistaa talouttaan ja täten kestää taloudellisesti huonompia aikoja. Tämän takia investointien kannattavuuden arviointi on keskeisenä osana johdon laskentatoimen tehtävissä. (Kinnunen ym. 2010, 130–131.)



KUVA 1. Ideaalinen investointiprosessi (Kinnunen ym. 2010, 131; Puolamäki 2007, 187)

Kuten kuvasta 1 nähdään, ideaalissa investointiprosessissa on kuusi kohtaa. Ensimmäisessä kohdassa tunnistetaan investointikohde strategisten päämäärien perusteella. Toisessa kohdassa määritellään eri investointivaihtoehdot eli vaihtoehdot eritellään ja priorisoidaan. Seuraavaksi kerätään tietoa investointia koskien. Neljännessä kohdassa valitaan investointi taloudellisia perusteita noudattaen. Viidennessä kohdassa järjestetään investoinnille rahoitus joko tulo-rahoituksella, omalla tai vieraalla pääomalla tai jollakin näiden yhdistelmällä. Tämän jälkeen investointi toteutetaan ja sitä seurataan ajan ja kustannusten suhteen. (Kinnunen ym. 2010, 131; Puolamäki 2007, 187.)

3 TALOUSHALLINNON RAPORTOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan taloushallinnon raportointia. Aluksi kerrotaan siitä mitä tehtäviä raportoinnilla on ja mitä se pitää sisällään. Luvussa kerrotaan myös siitä miten raportointia voidaan kehittää.

3.1 Raportointi

Jokaisen yrityksen tulisi omakohtaisesti pohtia, minkälaisia raportteja ja miten usein se tarvitsee toimintansa ohjaamiseksi. Nykyään on mahdollista saada paljon tietoa, joten yleensä ongelmana on valita tämän tiedon tarjonnasta oleelliset seikat, jotka auttavat yrityksen päätöksentekoa. Tästä syystä raporteissa olisi hyvä pohtia niiden tietosisältöä, raportoinnin tiheyttä, raporttien yksityiskohtaisuutta sekä niiden ulkoasua ja välitystapaa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 78.)

3.1.1 Raportoinnin tehtävät

Alholan ja Lauslahden (2000, 316) mukaan raportoinnin tehtävänä on seurata sitä, miten yrityksen yritystoiminta on kehittynyt tai tulee kehittymään, mihin suuntaan sen kannattavuus on kehittynyt, onko onnistuttu saavuttamaan haluttuja tavoitteita ja vastata kysymyksiin miksi ja miten kannattavuus kehittyy tulevaisuudessa. Raportoinnissa katsotaan siis kolmeen ulottuvuuteen: menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Sen tehtävä on kallistunut enemmänkin tulevaisuuden ennakkointiin kuin seurantaan.

Raportoinnissa on olemassa kolme peruseriaa: tiedon oikeellisuus, oleellisuus sekä oikea-aikaisuus. Se että tiedot ovat oikeellisia, on tärkeää, koska johdon pitää kyetä luottamaan saatuun tietoon. Jos johto tekee päätöksiä valheellisella tiedolla ja se aiheuttaa vahinkoa, voi johdon luotto talouden tuottamaan informaatioon kadota pitkäksi aikaa. Tiedon oikeellisuustason ei kuitenkaan sisäisessä raportoinnissa tarvitse olla niin täydellistä kuin viranomaisille lähtevissä raporteissa. Oleellisuus raportoinnissa on nykypäivänä tärkeää, koska tietoa on niin paljon, ettei kaikkea siitä tarvitse raportoida. Raportoinnin on kuitenkin sisällettävä tärkeät asiat liiketoiminnan johtamiseen liittyen sekä sen tulisi tukea operatiivista työn suorittamista esimerkiksi hankintoja. Raporttien oikeellisuus ja oleellisuus eivät kuitenkaan pelkästään riitä, jos ne eivät tule oikeaan aikaan. Liian myöhäisillä raporteilla ei ole hirveästi tehtävää, koska niiden tarve on kerennyt jo mennä. (Alhola & Lauslahti 2000, 316.)

Jatkuvan raportoinnin puuttuessa monet asiat, joita pidetään itsestäänselvyyksinä, eivät olisi useille ihmisille edes olemassa (Pellinen 2005, 68). Viime vuosina yrityksissä on korostunut johdon ja sisäisen raportoinnin merkitys. Tämä johtuu siitä, kun epävarma taloustilanne ja toimialojen rakennemuutokset ovat tehneet yritysten johtami-

sesta sekä liiketoiminnan ennustamisesta vaikeampaa. Tämän lisäksi liiketoiminta on nopeatempoisempaa ja se voi muuttua hyvästä huonoksi tai toisinpäin hyvinkin nopeasti. Toimiva sisäinen raportointi on strategialähtöistä, se tukee liiketoimintaa ja strategian jalkauttamista sekä sen avulla kyetään ennustamaan ja simuloimaan erilaisia skenaarioita. Sisäisessä raportoinnissa on erilaisia raportointityyppejä eri käyttöihin. Näiden perusteella sisäinen raportointi voidaan jakaa kolmeen eri osaan: talous- ja tulosraportointiin, talousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. (Lahti & Salminen 2014, 176–177.)

Alhola ja Lauslahti (2000, 317) kirjoittavat, että raportointia kyetään toteuttamaan kolmella eri tavalla: raporttien, tunnuslukujen sekä mittaristojen avulla. Raportteihin sisältyvät yksityiskohtaiset ja yhteenlasketut tiedot perustietolähteistä kuten myynnistä asiakkaittain ja budjettieroraporteista. Näitä käyttävät yleensä operatiivinen työvoima ja johto sekä osittain ylinkin johto. Tunnuslukuja käytetään, kun seurataan yrityksen kannattavuuden sekä kasvun kehittymistä. Niiden seuraamiseen osallistuvat yleensä vain operatiivinen johto sekä yrityksen ylin johto. Mittaristoista voidaan sanoa, että ne ovat johdon sekä muiden toimintojen paras työkalu, sillä ne ovat reaktiivisia ja ennakoivia. Ne antavat yleensä heikoistakin signaaleista hälytyksiä käyttäjille. Näitä käytetään yleensä kaikilla yrityksen tasoilla.

3.1.2 Tunnusluvut

Monien tunnuslukujen laskemiseen tarvitaan tilinpäätöstä, jonka pohjalta ne voidaan laskea. Tilinpäätös tulee kuitenkin ensin oikaista, että sitä voidaan käyttää tunnuslukujen laskemiseen. Tämän tarkoituksena on saada yritysten tunnusluvuista keskenään ja ajallisesti vertailukelpoisia. Se tapahtuu poistamalla tiettyjä kertaluonteisia eriä ja oikaisemalla harkinnanvaraisia järjestelyjä ja ryhmittelyjä. (Järvenpää ym. 2010, 272.)

Yleisesti yrityksen tunnuslukuja käytetään, kun halutaan vertailla eri yrityksiä. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä eri toimialojen väliset erot aiheuttavat ongelmia. Esimerkkinä tällaiseksi ongelmaksi on se, että metalliteollisuudessa taserakenne on hyvin erilainen kuin it-alalla, koska metalliteollisuudessa tehdään raskaita investointeja kiinteään omaisuuteen. Tästä johtuen yleisohjeet tunnuslukujen välttävästä ja kiitettävistä arvoista voivat johtaa harhaan, ellei näiden toimialojen välisiä vaihteluita huomioida. (Knüpfer & Puttonen 2012, 226.)

Knüpferin ja Puttosen (2012, 226) mukaan tunnusluvut jaetaan yleensä kolmeen eri luokkaan. Nämä ovat luokiteltu sen perusteella, mitä niillä halutaan analysoida. Tunnusluvuilla voidaan siis arvioida kannattavuutta, tehokkuutta ja vakavaraisuutta.

Tunnusluvuilla arvioitavista asioista tärkeimpänä pidetään kannattavuutta. Tämä johtuu siitä, että heikko kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa tappiota ja täten syö omaa pääomaansa. Jos tämä jatkuu tarpeeksi kauan, johtaa se yrityksen konkurssiin. (Balanceconsulting 2015.)

Hyvä kannattavuus ei kuitenkaan kykene yksinään pitämään yritystä elossa. Yrityksen vakavaraisuuden, eli yrityksen tappiosietokyvyn ja mahdollisuuden lisävelanottoon, ollessa huonossa kunnossa, ei yritys kykene kattamaan yrityksen rahoituksellisia velvoitteita, kuten lainojen korkoja ja lyhennyksiä. Tässä tilanteessa voi yrityksen heikko rahoitusrakenne olla syynä sen vaikeuksiin. (Balanceconsulting 2015.)

Tehokkuudella mitataan yrityksen arvontuottamiskykyä. Pääomien tehokkaalla käytöllä pyritään lisäämään tuottoa, jotta yrityksen sijoittajat saavat vaatimansa tuoton. On olemassa monia tehokkuuden tunnuslukuja, kuten pääoman kiertonopeus. Niissä käytetään usein samaa logiikkaa, mutta tehokkuuden osa-alueet vaihteleva. (Knüpfer & Puttonen 2012, 229.)

3.1.3 Mittaristot

Laskentatoimen tehtävänä ei ole pelkästään rahaprosessin kautta tulevien suureiden mittaaminen, vaan sen tulisi myös kerätä ja jalostaa tietoa reaali prosessista. Näiden mittaamisella kyetään antamaan johdolle suorituskykymittareita, joilla voidaan pyrkiä pääsemään voiton maksimointiin vaikuttamalla kannattavuuden osatekijöihin. (Alhola & Lauslahti 2000, 328.)

Yrityksillä on käytössään taloudellisia mittareita ja strategisia mittareita. Strategiset mittarit ovat ns. ei-rahamääräisiä mittareita. Niistä saa parhaan hyödyn irti silloin, kun niitä on käytetty virittämään strategisia keskusteluja ja kuvamaan strategisia syy-seuraussuhdeoletuksia. Suoritusmittareita on olemassa hyvinkin monenlaisia, näistä

kuitenkin suosituimpia ovat Tableau de Bord, Performance Pyramid ja Balanced scorecard. (Järvenpää ym. 2001, 192.)

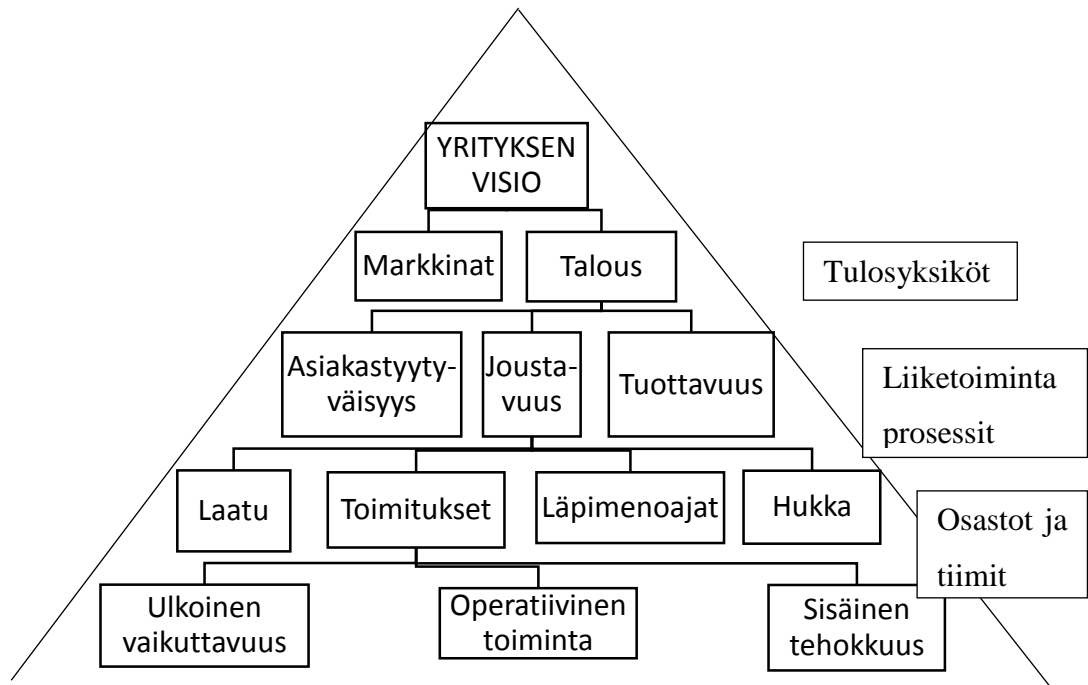
TAULUKKO 1 Tableau de Bord hotellin johtajien kesken (Järvenpää ym. 2001, 194)

Mittarit	Strategiset tavoitteet		Hotel- lin johtaja	Vast.ottopäällik- kö	Kokouspääl- liikkö
	Kannatta- vuus	Palve- lun laatu			
Käyttöaste	X		X	X	
Asiakas-mix	X		X	X	
Seminaarit ja kokoukset	X				X
Ravintolapalve- lujen laatu	X	X			X
Hotellien välinen yhteistyö	X		X	X	

Tableau de Bordin ovat kehittäneet ranskalaiset prosessi-insinöörit, jotka halusivat saada tietoa tuotannollisista tekijöistä. Tästä syystä se onkin suunniteltu operatiiviseksi työkaluksi. Siinä ei-rahamääräisillä eli fyysisillä mittareilla on päärooli. Käytännös-
sä Tableau de Bordissa kaikilla henkilöillä voi olla oma mittarinsa, mutta tästä riip-
pumatta raportointi tapahtuu tiiviisti yhteydessä yrityksen kokonaistavoitteisiin. Tau-
lukko 1 havainnollistaa yrityksen tavoitteiden ja työntekijöiden henkilökohtaisten vas-
tuualueiden linkittämistä. (Järvenpää ym. 2001, 193.)

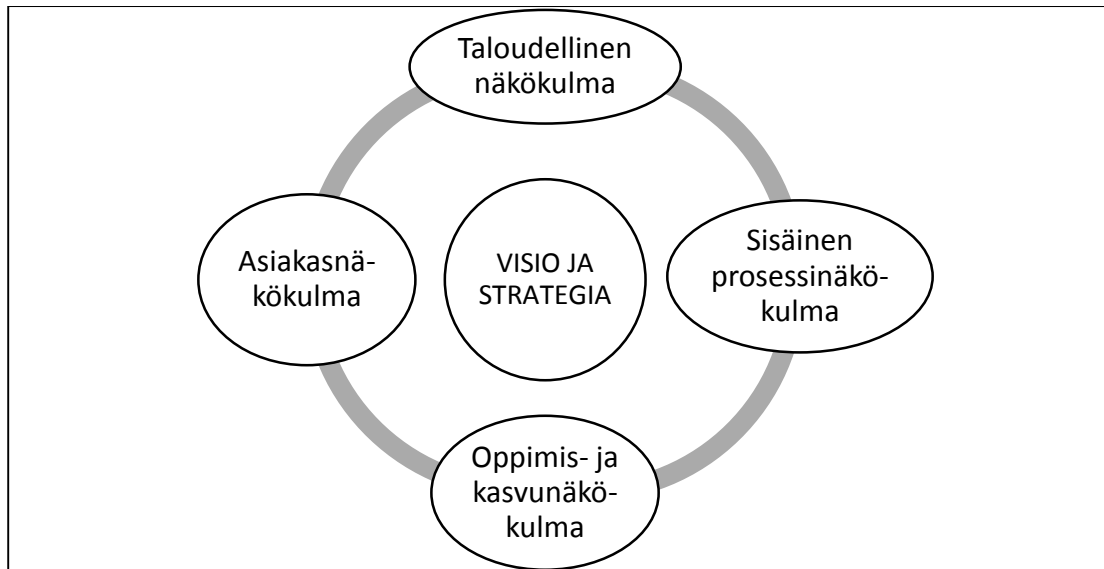
Performance Pyramid Systemin, PPS:n eli suorituskyky pyramidin ovat keksineet Da-
vid Cross ja Richard Lynch vuonna 1991. Se syntyi tuotantoprosessin parantamispro-
jektin seurauksena. (Saari 2004, 243.) Sillä kuvataan toimintaa kahdesta eri näkökul-
masta, sisäisen tehokkuuden sekä ulkoisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Kuvasta 2
näkee suorituspyramidin perusrakenteen. Pyramidin huipulla on yrityksen visio, jota
käytetään strategisten tavoitteiden asettamiseen. Nämä tavoitteet tuodaan esille kaikil-
le organisaation tasoille. Kullakin organisaatiotasolla on myös sille ominaiset suori-
tusdimensiot. Suorituskyky pyramidissa korostuvat erityisesti asiakasnäkökulma ja

taloudellinen näkökulma, muuten suoritusmittausdimensiot voivat olla erilaisia eri tasoilla. Pyramidissa tavoitteiden tiedottaminen ylhäältä alas ja mittari-informaation kerääminen alhaalta ylös ovat kaikkein keskeisimmät tavoitteet. (Järvenpää ym. 2001, 194–196.)



KUVA 2. Suorituskykypyramidi (Järvenpää ym. 2001, 194)

Balanced scorecard eli tuloskortti on syntynyt 12 amerikkalaisyrityksen yhteistyöprojektin tuloksena. Näistä kolmesta mallista tuloskortti on kaikkein selkeimmin kytkeytyneenä strategiaan. Tuloskortin perusesittelytavassa yrityksen tai liiketoimintayksikön visio ja strategia sijaitsevat mittariston ytimessä. Suorituksia mitataan neljästä eri näkökulmasta kuten kuvasta 3 käy ilmi. (Järvenpää ym. 2001, 196.) Jokaisen yrityksen pitäisi kuitenkin määrittää omaan toimintaansa sopivat näkökulmat eikä vain ottaa alkuperäisiä kuvassa 3 näkyviä näkökulmia. Näiden omien näkökulmien määrittäminen voidaan tehdä ennen mittareiden määrittämistä tai sitten ryhmitellä mittarit niihin sopiviin näkökulmiin. (Malmi ym. 2002, 24.)



KUVA 3. Balanced scorecardin neljä näkökulmaa (Järvenpää ym. 2001, 197)

Balanced scorecard on ensisijaisesti väline strategian toteuttamiseen. Mittariston muodostamisen lähtökohtana voidaan siis pitää tavoitteita sekä yksiselitteistä strategiaa, joiden avulla organisaation tavoitteita pyritään saavuttamaan. Tämän pohjalta voidaan määritellä tärkeimmät menestystekijät, joilla kuvataan strategian syyseuraussuhteita ja joita tarkkailemalla voidaan saada varmuus strategian tehokkaasta toteutumisesta. (Järvenpää ym. 2001, 198.)

3.1.4 Talousohjauksen raportointi

Talousohjauksessa analysoidaan ja ennustetaan yrityksen taloudellista tilaa sekä seurataan talouden strategisia mittareita. Tavoiteasetanta on keskeinen osa yrityksen johtamisessa. Kun tämä muutetaan budjetiksi, tulee siitä tärkeää talousohjauksen raportoinnissa sekä liiketoiminnan analysoinnissa. Yleensä talousohjaukseen kuuluu vakioitu sisäinen talousraportointi, budjetointiprosessi, ennustaminen, johdon kuukausiraportointi sekä eri kustannuslaskentaratkaisut. (Lahti & Salminen 2014, 177.)

Yrityksissä talouden ohjauksella tarkoitetaan panos-tuottoprosessia talouden hallinnassa. Tämän avulla pyritään siihen tilanteeseen, että yrityksen suoritteista saadaan enemmän rahaa kuin niiden tuottamiseen käytetään. Toisin sanoen tällä pyritään pitämään yritys kannattavana. (Puolamäki 2007, 61.)

Puolamäki (2007, 61) kirjoittaa myös, että pelkkä kannattavuus ei ole tarpeeksi turvaamaan yrityksen toimintaa. Yrityksen tulisi olla myös maksukykyinen eli sen pitäisi selviytyä omista päivittäisistä menoistaan. Yrityksen maksukyky saattaa joutua koe-tukselle sen kasvuvaiheessa sillä sen rahat sitoutuvat investointeihin, kuten toimitiloihin, koneisiin ja laitteisiin, sekä käyttöpääomaan esim. varastoihin ja saamisiin. Tästä johtuen yritysten on usein rahoitettava toimintaansa pääomarahoituksella. Tällöin yrityksen varat jakautuvat omaan ja vieraaseen pääomaan. Tästä seuraa se, että yrityksen tulisi määrittellä itselleen tarkoituksen mukainen rahoitusrakenne eli oman ja vieraan pääoman suhde.

Talouden ohjauksella kunnassa tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, toiminnan järjestämistä sekä tulosten seuranta ja arviointia jotka ovat jollain lailla sidoksissa taloudellisten voimavarojen hankkimiseen ja jakamiseen, jotta kuntalaisille voitaisiin tuottaa tai järjestää palveluja. Voimavarojen hankkimisella tarkoitetaan tässä tilanteessa tulo- ja pääomarahoituksen hankkimista. Varojen jakamisella taas tarkoitetaan niiden jakamista kunnan tehtäville määrärahoina talousarviossa. (Myllyntaus 2002, 17.)

Järjestelmiä, jotka ohjaavat kunnan toimintaa voidaan luokitella ulkoisiin ja sisäisiin ulottuvuuksiin. Kyseessä on ulkoinen ohjausjärjestelmä siinä tapauksessa, kun kunta on ohjauksen kohteena esim. verotus- ja valtionosuusjärjestelmissä. Sisäiseen ohjausjärjestelmästä on kyse silloin, kun kunnan toimielin kuten kunnan valtuusto ohjaa johdosäännöin tai erillispäätöksin toimielimiä ja yksiköitä jotka vastaavat palvelutuotannosta. Tästä esimerkkinä on kunnan talousarvio joka nykyisen käytännön mukaan palvelee kunnan sisäistä ohjausta. (Myllyntaus 2002, 17.)

3.1.5 Budjetointi

Järvenpään ym. (2010, 207) mukaan, budjetoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista prosessia, jossa budjetti laaditaan ja sen toteutumista seurataan. Se liittyy myös pitkäaikaissuunnitteluun ja tavoitteiden toteutumiseen. Tästä johtuen budjetoinnissa konkretisoidaan ja asetetaan lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet. Näitä käytetään varmistamaan yrityksen päämäärää sekä sen strategian toteutumista.

Budjetilla tarkoitetaan rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka tehdään tietylle ajanjaksolle. Siinä pyritään tekemään siten, että päästäisiin mahdollisimman hyvään talou-

delliseen suoritustasoon. Budjetti laaditaan yleensä erikseen kaikille organisaation eri tasoille, kuten osastoille tai tulosityksiköille. Budjetti on yleisesti ollut vuosi- tai tilikausikohtainen taloudellinen suunnitelma, joka pitää sisällään tavoitteet myös kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille. (Järvenpää ym. 2010, 207.)

Lindforsin ja Syvänperän (2010, 13) mukaan yritysjohto käyttää budjetointia apuvälineenä suunnittelussa sekä toiminnan tarkkailussa. Laadittavan budjetin tulisi olla valmis ennen seuraavan tilikauden alkua. Tästä syystä budjetointi kannattaa aloittaa hyvissä ajoin. Esimerkiksi budjetointityö kannattaisi aloittaa syksyllä, jos tilikausi päättyy vuoden vaihteessa.

Budjetin laatimisessa on kuusi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi toimintasuunnitelma seuraavalle tilikaudelle ja kartoitetaan esimerkiksi liiketoiminnan kehitystä ja investointeja. Toisessa vaiheessa valmistellaan osabudjetit. Näitä voivat olla esimerkiksi myyntituotot, henkilöstökulut sekä investoinnit. Tämän jälkeen tehdään kokoomabudjetit yksiköittäin sekä koko yhtiön osalta. Neljännessä vaiheessa katsotaan, että kokoomabudjetit vastaavat asetettuja tavoitteita, jonka jälkeen budjetitiedoiksi tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset. Viimeisessä vaiheessa yhtiön johto hyväksyy tehdyn budjetin ennen seuraavaa tilikautta. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13–14.)

Budjetin kokoamiseen on neljä erilaista tapaa: kiinteä-, tarkistettava-, rullaava- sekä liukuva budjetti. Rullaavassa budjetoinnissa budjettikaudella ei ole loppua vaan kuukausia lisätään budjetin loppuun sitä mukaan, kun budjetti toteutuu. Tätä käytetään yrityksissä, joissa talous vaatii tiivistä seuranta. Rullaava budjetti on budjeteista kaikkein tarkin sillä ennustetta päivitetään jatkuvasti budjetin toteutuessa. Tämän takia rullaava budjetti on kuitenkin työläs, koska se vaatii toteumalukujen jatkuvaa seuranta. Tätä voidaan kuitenkin helpottaa automatisoimalla toteumatietojen tuonti budjetiseurantaan. (Talouhallintaan.fi Oy 2015.) Kiinteä budjetti tehdään koko budjettikaudelle ennen tilikauden alkua. Tätä verrataan sitten tilikauden loputtua toteutuneisiin lukuihin, jolloin kyetään helposti havaitsemaan mahdolliset poikkeamat. Tarkistettavassa budjetissa budjettia tarkistetaan tietyin väliajoin esim. kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tämän ansiosta budjetti sopeutuu helpommin ulkoisiin muutoksiin. Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisinä kun taas muuttuvat

kulut ovat riippuvaisia toteutuneesta toiminta-asteesta. Tätä käytetään yrityksissä joissa toiminta-aste heittelee kuukausittain. (E-conomic 2014.)

Monissa organisaatioissa budjetointi on vieläkin manuaalista. Tämä johtaa siihen, että budjetointi voidaan hoitaa keskitetysti eikä suorittavan johtoportaahan vastuuhenkilöitä ole riittävästi mukana budjetoinnissa ja suunnittelussa. Kun budjettilukujen syöttäminen on hoidettu heikosti, vaatii se paljon töitä tietojen yhdistelynä talouspuolella. (Lahti & Salminen 2014, 180.)

3.1.6 Liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi

Liiketoimintatiedon hallinnan ohjausjärjestelmillä pyritään strategiseen kilpailuun, jonka kopioiminen ei ole yhtä helppoa kuin tuotannollisissa järjestelmissä. Näissä *business intelligence* eli BI-järjestelmissä saadaan kustannustehokkaasti ajankohtaista tietoa päätöksenteon tueksi. (Lagus 2008.)

Tarve liiketoimintatiedon syvälliseen hyödyntämiseen ja analysointiin kasvaa jatkuvasti. Normaalisti informaatio on hajallaan eri järjestelmissä, joten on haastavaa saada se näistä järjestelmistä päätöksentekoa tukevaksi tiedoksi ja analyysiksi. (Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi 2015.) Liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi voidaan kiteyttää kattavan tarvittavat sovellukset, infrastruktuurin sekä muut työkalut ja käytännöt, joiden avulla päästään tietoon ja sen analysointiin, jotta voidaan kehittää ja optimoida päätöksentekoa ja suoritusta. Jos liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi on toteutettu hyvin, muodostaa se sisäisen raportoinnin ja liiketoiminnan johtamisen olennaisimman raportointituen. (Lahti & Salminen 2014, 181.)

BI – järjestelmät tuottavat yrityksen johdolle sellaisia raportteja ja näyttöjä, joiden avulla kyetään paremmin ymmärtämään, miten eri tekijät vaikuttavat liiketoiminnan tuloksen muodostumiseen. Järjestelmä tuottaa myös tietoa siitä, miten liiketoiminta on kehittynyt. Tämä antaa mahdollisuuden monille erilaisille tärkeille päätöksille, kuten hinnoittelulle, resurssien suuntaamiselle ja kohdistetuille markkinointitoimenpiteille. Järjestelmä kykenee myös tarjoamaan yrityksen valitsemia tietoja sen kumppaneille ja asiakkaille. (Codecasters 2015.)

Lahti ja Salminen (2014, 182) kertovat teoksessaan, että BI- järjestelmällä kyetään automatisoimaan paljon sellaista työtä, joka on jouduttu tekemään manuaalisesti. Tällaista manuaalista työtä on ollut esimerkiksi datan yhdistely ja analysointi Exceliä apuna käyttäen. Järjestelmässä tavoitteena on se, että kun järjestelmältä kysytään jotakin, se kykenee antamaan vastauksen tähän kysymykseen. Tähän pyritään keräämällä kaikki mahdollinen tieto järjestelmään ja siten sitä voi jäsennehtynä tarkastella eri näkökulmista.

3.2 Raportoinnin kehittäminen

Viime aikoina taloushallinnon raportoinnin kehittäminen on ollut tärkeää monissa eri yrityksissä. Tämä johtuu pidempään jatkuneesta epävarmasta taloustilanteesta sekä siitä, että monilla toimialoilla on tapahtunut rakennemuutoksia. Kehittämällä taloushallinnon raportointia ja muuttamalla se automatisoiduksi on arvioitu, että Suomessa saavutetaan jopa 250 miljoonan euron vuotuiset säästöt. (Lahti & Salminen 2014, 171.)

Raportoinnilta halutaan yleensä, että ne valmistuisivat automaattisesti ja ne olisivat koko ajan ajan tasalla. Lisäksi toivotaan, että raporttien käyttäjät kykenisivät käyttämään niitä sähköisesti itsepalveluna. Suuri joukko yrityksistä ei kuitenkaan ole päässeet näihin tavoitteisiin, vaan niissä hoidetaan raportointi ja niiden lähettäminen edelleen pääosin manuaalisesti. Monissa yrityksissä on yritetty ratkaista raportoinnin kehittämistä uudella työaikataulun tai raportointijärjestelmän käyttöönotolla. Tästä ei kuitenkaan välttämättä ole apua, jos taloushallinnon perusta, rakenteet, prosessit eikä järjestelmäarkkitehtuuri ole kunnossa. Kehittämisessä tulisikin lähteä liikkeelle perusasioiden kuntoon laitosta eikä uusista raportointityökaluista. Tällä tarkoitetaan operatiivisten talousprosessien ja toimintatapojen, järjestelmäintegraatioiden ja laskentarakenteiden kehittämistä siten, että lukuja ei ole kuin yhdet samasta asiasta ja ne ovat oikein. (Lahti & Salminen 2014, 172.)

Järvenpään ym. (2010, 264) mukaan raportoinnin kehittämisen apuvälineenä voidaan käyttää neljää kysymystä: Mitä tietoa raportoidaan? Millaisia ominaisuuksia tiedolta odotetaan? Milloin raportoidaan? Miten tieto raportoidaan? Kriteerinä raportoitaville asioille ovat niiden kattavuus sekä olennaisuus. Kattavuudella haetaan takaa sitä, että raportoinnin pitäisi antaa tarpeeksi monipuolinen kuva taloudellisesta tilasta ja sen

kehittymisestä. Raporttia lukevan pitäisi myös saada kuva siitä, miten yrityksen strategia on toteutunut. Olennaisuudessa arvioidaan sitä, miten paljon raportteja tulisi olla ja kuinka paljon niissä pitäisi olla yksityiskohtia. Raportointia pystyy kehittämään tehokkaammaksi tekemällä raporteista yksinkertaisia ja kohdistamalla huomio muutamaankin tarkasti valittuun olennaiseen asiaan.

Raportoinnissa käytettävillä tiedoilla on sellaisia vaatimuksia, kuten niiden oikeellisuus, neutraalisuus, vertailukelvollisuus sekä todennettavuus. Kaikkien raportissa olevien tietojen pitää olla luotettavia, joten niihin ei saa päästä virheitä. Jotta virheitä ei pääsisi tapahtumaan, tarkistaa laskentatoimi niiden oikeellisuuden erilaisilla laskelmilla. Laskentatoimen on kuitenkin tehtävä laskelmansa neutraalisti. Kaikilla yrityksen eri tasoilla, kuten johdolla, myynnillä ja tuotannolla, on omat intressinsä, joita ne pyrkivät toteuttamaan. Tästä syystä laskentatoimen pitäisi neutraalisti oman asiantuntemuksensa mukaisesti ratkaista laskentatoimen mittaukseen ja raportointiin liittyvät ongelmat. Laskentatoimen laskelmien pitäisi olla myös vertailukelpoisia. Tämän takia samoja mittareita olisi hyvä käyttää monien vuosien ajan ja kaikissa vastaavissa yrityksen yksiköissä. Kaikki raportoitavat asiat pitää myös kyetä todentamaan. Jotta todentaminen kyetään toteuttamaan, tulisi raportoitavat asiat mitata ja dokumentoida luotettavasti. (Järvenpää ym. 2010, 264.)

4 KUNTIEN TALOUSHALLINTO

Kunnassa taloushallinto on osa kunnan tukitoimintoja ja prosesseja. Tyypillisesti taloushallinnon tehtävänä on avustaa ylintä johtoa. Suurissa organisaatioissa kuten joissakin kunnissa taloushallinnon työntekijöitä voi olla keskitetyn taloushallinnon, eli talousjohtajan ja hänen välittömien alaistensa, lisäksi myös eri toimialoilla ja toimintayksiköissä. (Raudasoja & Johansson 2009, 22.) Tässä luvussa on käytetty lähteenä osittain kunnan työntekijöiltä opittuja ja kuultuja asioita.

4.1 Mäntyharjun kunta

Mäntyharju infon (2015) mukaan Mäntyharju on kehittynyt ja vireä maalaispitäjä, joka sijaitsee Etelä-Savossa. Kesäisin Mäntyharjun keskustaajamassa palvelut ovat osittain kaupunkimaisia ja kykenevät tyydyttämään kuntalaisten sekä matkailijoiden

tarpeita. Vuoden 2014 lopussa, Mäntyharjun kunnan asukasluku oli 6 281 henkeä ja sen odotetaan laskevan vuoden 2015 aikana 6 264 henkeen (Rihu 2014, 5).

Mäntyharjun pinta-ala on n. 1 2012 km² ja sillä on rantaviivaa yhteensä 1 520 km. Sen rannoilla sijaitsee n. 4 400 loma-asuntoa jonka takia Mäntyharjulla on kesäisin hyvin paljon mökkiläisiä. Mökkejä on kuitenkin mahdollista rakentaa vielä lisää, sillä niitä on keskimäärin alle 3 per rantakilometri. (Mäntyharju info 2015.)

Suomen Kuntaliiton (2014) mukaan Suomen kunnilla on eurooppalaisittain poikkeuksellisen suuri tehtäväkenttä ja ne vastaavat n. 2/3 julkisista palveluista kun taas valtio vastaa 1/3 osasta. Kuntien tehtävänä on järjestää kansalaisille peruspalveluita joihin kuuluvat mm. sosiaali- ja terveyden huolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. Kunnan asiat valmistellaan avoimesti kunnallishallinnossa. Tämä antaa kuntalaisille mahdollisuuden vaikuttaa. Joka neljäs vuosi järjestettävissä kunnallisvaaleissa valitaan kuntaan päättäjät. (Suomen Kuntaliitto 2014.)

Kuntaa voidaan tarkastella kolmella eri tavalla: juridisena oikeushenkilönä, poliittisena kansalaisyhteisönä sekä palveluja tuottavana ja rahoittavana talousyksikkönä. Tarkastelutapa on talouspainotteinen silloin, kun tarkastellaan kunnan talousprosessia ja sen ohjausta. Muista palveluja tuottavista talousyksiköistä kunta poikkeaa tulojen hankkimisen tarkoituksen sekä omistuksen suhteen. Kunta kerää tuloja rahoittaakseen toimintaansa. Kunnalla ei voi olla omistajuuteen perustuvaa sijoituspääomaa, eikä sen tarkoituksena ole kasvattaa tulojaan kuntaan sijoitetun pääoman tuoton lisäämiseksi. Kunnan taloudellisilla tavoitteilla pyritään kuntalaisten hyvinvointiin ja kestäväan kehitykseen. (Myllyntaus 2002, 10.)

Kunta saa tulonsa palveluiden myynnistä sekä verorahoituksesta eli verotuloista ja valtionosuuksista. Kunnan saamat myyntitulot ovat vastikkeellisia eli maksu on vastike saadulle palvelulle. Vastikkeellisuus voi myös olla epäsuoraa jos kyseessä on verorahoitteinen toiminta. Tämä perustuu velvoitteisiin ja oikeuksiin, jotka tulevat kunnan jäsenyyden mukana. Henkilön valitessa asuinkunnan hänestä tulee tämän kunnan kuntalainen ja maksaa osan ansaitsemistaan tuloista veroina asuinkunnalleen. Vastikkeena näille veroille hän saa oikeuden käyttää asuinkuntansa palveluita. Tuloja ei voida jakaa helposti verorahoitukseen ja käyttäjärahoitukseen. Tästä on esimerkkinä opetuksen yksikköhintarahoitus ja muut valtionosuudet, jotka maksetaan täyden korvauksen

perusteella. Nämä nimittäin merkitään tilinpidossa myyntituloksi, vaikka kyseessä on verorahoitus. (Myllyntaus 2002, 10.)

Kunnan valtuuston hyväksymä talousarvio seuraavaa vuotta koskien on kunnan taloudenhoidon perusta. Hyväksyessään talousarviota valtuusto hyväksyy myös taloussuunnitelman, joka koskee vähintään kolmea seuraavaa vuotta. Kunnan valtuuston tehtäviin kuuluu myös tuloveroprosentista ja kiinteistöveroprosentista päättäminen. Se valitsee kunnalle myös ammattitilintarkastajat sekä tarkastuslautakunnan, joka seuraa sitä onko kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet. (Suomen Kuntaliitto 2011.)

Suomen Kuntaliiton (2015) mukaan kunnalla on lakisääteisiä tehtäviä jotka perustuvat n.138 lakiin ja asetuksiin 10 eri ministeriön toimialalta. Kunnan tehtävät ja velvoitteet ovat lisääntyneet viime vuosikymmenten aikana. Kunnan lakisääteiset tehtävät jaotellaan joko toimialoittain tai säädösten velvoittavuuden perusteella.

Kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointina ja kestävästä kehitystä alueellaan. Kunnan tulee, joko itse tuottaa tai järjestää kuntalaisten hyvinvointia edistäviä peruspalveluja. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan sitä, että kunnan tulisi pyrkiä säilyttämään ekologinen ympäristö elinkelpoisena tuleville sukupolville. Laajemmassa merkityksessä tämä on sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä kehitys kunnassa. (Myllyntaus 2002, 11.)

Jäykät ja keskusjohdetut kuntaorganisaatiot ovat yksi syy kuntien kehittämisen haastavuudessa. Toiminnan kehittymistä haittaa tulosalueen, toimialan ja kaupungin kykenemättömyys uudistumaan toivotulla vauhdilla. Tätä kuvaa hyvin se, että kunnissa tulosaluetasollakin esim. uuden toimintamallin tai ohjausjärjestelmän käyttöön otto saattaa kestää hyvinkin 3–4 vuotta. Kun siirrytään koko kunnan tasolle, vastaava kehittäminen voi viedä 5–6 vuotta. Koska kehittämisessä kestää näin kauan, saattavat kehittämistä haluavat esimiehet harkita maiseman vaihtoa. (Ekroos ym. 2014, 35.)

Kunnan peruspalveluille ei ole yleistä määritelmää. Jos peruspalveluita tulkitaan suppeasti, niin ne ovat palveluita, jotka ovat johdettavissa perustuslain määrittelemistä taloudellisista, sosiaalisista ja sivistyksellisistä perusoikeuksista. Jos peruspalveluita taas tulkitaan laajemmin, niihin kuuluvat kaikki palvelut, joiden järjestämisessä on

säädetty laissa. Valtion ja kuntien välillä työnjako määräytyy siten, että valtion on huolehdittava perusoikeuksia toteuttavasta lainsäädännöstä ja tulonsiirrosta kun taas kunta huolehtii peruspalvelujen järjestämisestä tai tuottamisesta kuntalaisille. (Myllyntaus 2002, 11.)

4.2 Mäntyharjun kunnan kirjanpito ja raportointi

Mäntyharjun kunnalla kirjanpito toteutetaan kunnan omasta takaa. Kunnalle työskentelee kaksi kirjanpitäjää, jotka hoitavat sen kirjanpitoa. Kirjanpito-ohjelmalla kunnalla käytetään Pro economicaa, johon kerätään tietoa muista ohjelmista, kuten Rondosta. Kirjanpitäjät tekevät kaiken muun kirjanpidosta tilinpäätökseen kunnalle, mutta tilintarkastusta he eivät voi tehdä. Tilintarkastajat kunnalle valitsee tarkastuslautakunta. Pisin mahdollinen aika, jolle tilintarkastajat voidaan valita, on kuusi tilikautta eli kuusi vuotta.

Tositteita kirjanpitoon tulee Rondon kautta. Ne tulevat kunnalle joko sähköisesti tai paperiversioina, jonka jälkeen ne siirretään Rondon. Tämän jälkeen ne siirretään eteenpäin seuraaville henkilöille, jotka täydentävät puuttuvia tietoja tositteisiin. Esimerkiksi, jos ohjelma ei tunnista skannatessa kaikkia tietoja, ne pitää syöttää manuaalisesti ohjelmaan. Kun tarvittavat tiedot on saatu täydennettyä, reititetään tositteet asiakirjatarkastajille, jotka merkaavat, mihin kustannuspaikkaan laskut kuuluvat. Tämän jälkeen tositteet siirtyvät hyväksyjille, jotka katsovat, että tositteet ovat kunnossa ja siirtävät ne sitten eteenpäin Pro economicaan kirjanpidolle, joka maksaa ne ja lisäävät kirjanpitoon.

Pro economicalla kyetään ottamaan monenlaisia erilaisia raportteja ja ohjelmaan kykenee lisäämään itse tehtyjä raporttipohjia. Raporttia otettaessa pitää valita, minkälaisilla asetuksilla raportin haluaa ottaa. Ensin kannattaa miettiä sitä, mitä tietoja raportille haluaa ja valita niiden pohjalta sopiva pohja raportille esimerkiksi pohja, jossa näkyy toteuma ja budjetti. Tämän jälkeen valitaan miltä vuodelta ja kuukausilta tiedot halutaan raportille. Tiedot tulevat vain yhdeltä vuodelta, jollei raporttipohjassa ole tehty kohtaa. Esimerkiksi budjetti edelliseltä vuodelta, jolloin raportilla on budjetti valitulta vuodelta ja sitä edeltäneeltä vuodelta. Lopuksi valitaan vielä, miltä tasolta raportti halutaan. Vaihtoehtoja on viisi eri tasoa, joista yleisimpänä on lautakuntataso

jolloin tiedot saadaan koskien vain esimerkiksi teknistä lautakuntaa. Ylimpänä tasona on kuntataso, jossa saadaan tiedot koskien koko Mäntyharjun kuntaa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työn tarkoituksena on selvittää, miten taloushallinnon raportointia voitaisiin kehittää. Päästäkseen tähän päämäärään täytyy kerätä tietoa siitä, miten raporttien käyttäjät haluavat raportteja kehitettävän. Tässä luvussa käydään läpi laadullista tutkimusta sekä tutkimusaineistoa.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja ne taas muodostavat merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet taas ilmenevät ihmislähtöisinä asioina kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisena ja yhteiskunnan rakenteina. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan saada ihmisten omat kuvaukset todellisuudesta. Näiden voidaan olettaa pitävän sisällään ihmisen itselleen tärkeinä pitämiä asioita. Laadullisella tutkimuksella kyetään myös saamaan selville ihmiselle tärkeinä pidettyjä tapahtumaketjuja, kuten elämän kulkua. (Vilka 2005, 97.)

Laadullisessa tutkimuksessa on aina mukana kysymys: mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? Tämän takia tutkijoiden olisi hyvä täydentää, että tutkitaanko merkityksiä kokemuksiin vai käsityksiin liittyen. Kokemukset ja käsitykset eroavat mahdollisesti hyvinkin paljon toisistaan. Kokemukset ovat nimittäin henkilökohtaisia, kun taas käsitykset voivat olla pikemminkin tapoja, joilla ajatellaan yhteisössä. Tämän vuoksi tutkijan tulisi olla tietoinen näiden välisestä erosta asettaessaan tutkimusongelmaa ja tavoitteita tutkimukselleen. (Vilka 2005, 97–98.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ei tulisi sekoittaa uskomuksiaan, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Tutkijan tulisi ennemminkin yrittää ymmärtää näkökulmia ja ilmaisuja, joita haastateltavalla henkilöllä on. Tutkijalla pitäisi siis olla

vuorovaikutusta kohteen kanssa. Tästä saatuja aineistoa tulisi pyrkiä järjestämään ja ymmärtämään. (Virsta 2015.)

Tässä tutkimusmenetelmässä on myös sellainen erityispiirre, että tutkimuksella ei tavoitella totuuden löytämistä. Tavoitteena on sen sijaan näyttää tutkimuksesta muodostuneiden tulkintojen avulla ihmisen toiminnasta jotain, joka on välittömän havainnoinnin tuolla puolen. Tutkimuksen tavoitteena on näiden asioiden muodostamien arvoitusten ratkominen. (Vilka 2005, 98.)

Tässä työssä on käytetty tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Tämä johtuu siitä, että Mäntyharjun kunnalla ei talousraportteja lukevia henkilöitä ole kovin montaa. Tästä syystä on järkevämpää saada muutamalta raportteja saavalta palautetta nykyisistä raporteista ja kehittämisehdotuksia tulevista pohjista. Tällä tavalla tarkoituksena on saada käyttöön mahdollisimman sopivia pohjia niitä käyttäville.

5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Yleisimpiä aineiston keruu tapoja laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voi käyttää joko yksittäin, rinnan tai erilaisina yhdistelminä riippuen tutkimuksen ongelmasta ja resursseista. Näitä samoja menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistoa etsiessä. Tutkimuksen ollessa vapaampi on hyvä käyttää havainnointia tai keskustelua aineiston hankintaan. Jos tutkimus on formaali tai strukturoitunut, kannattaa käyttää kokeellisia menetelmiä tai strukturoituja kyselyitä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 71.)

Vilkan (2005, 100) mukaan yleisimpiä tutkimusaineiston hankintatapoja ovat ihmisen kokemukset puheena eli haastatteluina. Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelussa etuna on se, että haastateltavan vastausten lisäksi voidaan ottaa ylös myös se, miten haastateltava on sanonut vastauksensa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.)

Tässä työssä tutkimusaineistoa on kerätty haastattelemalla neljää taloushallinnon raportteja käyttävää työntekijää Mäntyharjun kunnalta. Haastattelua käytettiin, koska Tuomen ja Sarajärven (2011, 73) mukaan haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Tämä johtuu siitä, että haastateltaessa voidaan toistaa kysymyksiä, oikaista

väärinkäsityksiä, selventää kysymyksiä ja yleensäkin vain keskustella haastateltavan kanssa. Näitä mahdollisuuksia ei ole läsnä esimerkiksi postitse lähetettävissä kyselyissä. Haastateltavista valittiin haastateltaviksi kirjanpitäjiä ja talousjohtaja, koska he käyttävät henkilökunnasta eniten raportteja kunnalla. Lisäksi talousjohtajalta kysyttiin, jos hänelle tulisi mieleen joku, jota voisi vielä haastatella. Aikataulutuksen takia vain yksi palvelusihteereistä kykeni sinä päivänä vastaamaan haastatteluun, joten hänetkin valittiin mukaan haastateltavien joukkoon. Haastatteluihin varattiin aikaa 30.1.2015 kello 8.00–10.00. Kaikille haastateltaville oli siis varattu puoli tuntia aikaa vastata kysymyksiin. Kolme ensimmäistä haastattelua sujuivat aikataulusta etuajassa, mutta talousjohtajan haastattelussa meni odotettua kauemmin, sillä haastattelun lisäksi puhuttiin siitä, miten opinnäytetyö sujui ja voisiko hän auttaa jotenkin. Tämän takia hän antoi materiaalia koskien työn viitekehystä.

Liitteen 1. mukaiset haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, koska Tuomen ja Sarajärven (2011, 73) mukaan on hyvä lähettää kysymykset tai edes niiden aihe haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat tutustua kysymyksiin ja aiheeseen ennen haastattelutapahtumaa. Haastattelussa kysyttiin mitä raportteja haastateltavat lukevat, onko niiden joukossa turhia raportteja, millaiseen tarkoitukseen he haluaisivat raportteja, millaisia raportit ovat selkeydeltään ja minkä takia, miten raporttien selkeyttä voisi parantaa, minkä kokoinen olisi hyvä raporttipohja, mitä tietoja he haluaisivat raporttiin, miltä aikaväliltä he haluaisivat tietoja ja haluaisivatko he raporttiin vertailutietoja ja miltä aikaväliltä. Tarvittava aineisto hankittiin käymällä haastattelemassa työntekijöitä kunnantalolla 30.1.2015. Haastattelut äänitettiin sanelukoneella ja tämän jälkeen litteroitiin eli kirjoitettiin ne puhtaaksi.

Laadullisessa analyysissä punaiseksi langaksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Tämä johtuu usein siitä, että vastaajia on yleensä vain pieni rajallinen määrä. Vastaajia on yleensä vain vähän, koska yhdenkin yksilöhaastattelun litteroimiseen kuluu paljon aikaa ja voimavaroja. Tästä johtuen resursseja ei ole tarpeeksi, jotta voitaisiin haastatella niin montaa henkilöä, että saataisiin yksilöiden väliset erot tilastollisesti merkittäviksi. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Kajaanin ammattikorkeakoulun (2015) mukaan aineiston analysoinnissa lähtökohtana on saada vastauksia tutkimustehtävään. Aineistosta tulisi myös erottaa olennainen, sitä pitäisi ymmärtää syvällisesti ja sen luotettavuus tulisi varmistaa. Ennen analysoinnin

aloittamista on arvioitava tutkimuksen tavoitetta ja tutkimustehtävää, jotta tiedetään varmasti, mitä halutaan selvittää. Aineiston analysointi alkaa jo sen keruuvaiheessa, jolloin tutkija tekee havaintoja asiaan liittyen. Riippuen tutkimuksesta, kerätty aineisto, jota tutkitaan voi olla litteroitua tekstiä, kuvamateriaalia sekä erilaisia näytteitä.

Tässä työssä on analysoitu materiaalia, joka on saatu haastattelemalla muutamaa työntekijää, jonka jälkeen haastattelut ovat litteroitu. Haastateltavia ei ollut kuin muutama sen takia, että aika ei riittänyt moneen haastatteluun. Analysoinnissa on pyritty myös saamaan vastauksia tutkimustehtävään. Tiedot ovat analysoitu käymällä jokainen kysymys erikseen läpi ja kertomalla niistä saadut tulokset.

6 TOIMEKSIANNON TULOKSET

Toimeksiannon tarkoituksena oli selvittää, miten taloushallinnon raportointia voitaisiin kehittää Mäntyharjun kunnalle ja tämän jälkeen kehittää raportointia halutulla tavalla, jotta käyttäjät saisivat raporteista paremmin selvää ja ne sisältäisivät vain tarvittua tietoa ja näin ne olisivat tehokkaampia. Tässä luvussa kerrotaan siitä, mitä tietoja saatiin kerättyä kunnalta haastattelujen avulla. Haastattelut on tehty liitteen 1 mukaisen haastattelukysymysten avulla.

6.1 Millaisia raportteja tarvitaan

Mäntyharjun kunnan työntekijät tarvitsevat erilaisia raportteja riippuen työstään. Haastattelussa selvisi, että haastateltavat eivät tarvitse raportteja oikeastaan kuin omaan työhönsä liittyen. Tästä johtuen raportteja tarvitaan hyvinkin monesta eri asiasta, jos halutaan, että kaikki työntekijät saisivat tarvitsevansa tiedot raporteista.

Haastattelussa esille nousivat seuraavanlaiset raportit: toteutumisia ja tilitapahtuma raportteja, ostoreskontran ja myyntireskontran raportteja, taloustilaston puolelta valmiita raportteja, päiväkirjat, pääkirjat, tuloslaskelmat, taseet, rahoituslaskelmat ja verottajalta tulevat raportit sekä kirjanpidosta saatavia raportteja. Tarvittavien raporttien määräkin vaihteli työnkuvasta riippuen. Osalla haastateltavista ei ollut tarvetta kuin muutamalle raportille, kun taas osalla raportteja tarvitaan oikeastaan laidasta laitaan.

Raporttien tarve ajankohdan suhteenkin vaihteli haastateltavien välillä. Taloushallinnon ihmiset seuraavat raporteja paljon tiheämmällä aikavälillä, vähintään kuukausittain. Osa raporteista ei kuitenkaan tarvitse raporteja, kuin silloin tällöin. Raportteja saatetaan jopa joutua seuraamaan jatkuvasti, että pysytään perillä siitä, miten asiat sujuvat ja nähdään, miten kuukusi tai toisaalta vuosi on mennyt talousarvioon nähden.

Haastateltavat olivat oikeastaan yksimielisiä siitä, että turhia raporteja ei ole. Eräs kommentti kiteyttää todella hyvin sen, miksei turhia raporteja olekaan: ”*Mun mielestä turhii ei oo, niitä voi olla ottamatta sitte ku ei tarvii.*”. Asiasta mainittiin myös se, että vaikkei itse tarvitsisikaan jotain tiettyä raporttia, niin joku muu saattaa sitä silti tarvita. Esille nousi myös sellainen näkökulma, että joitakin hiukan turhanoloisia raporteja voisi kehittää, jolloin niistä tulisi hyödyllisempiä, esimerkkinä oli eräs prosenttitaulukko, joka ei sinänsä ollut turha, mutta jota olisi voinut kehittää tekemällä siitä graafisen.

Siitä millaiseen tarkoitukseen raporteja haluttiin, nousi esille monta erilaista näkemystä. Osa haastateltavista tarvitsee raporteja seuratakseen rahan käyttöä, toteutumia ja tilitapahtumaraportteja. Näillä kykenee seuraamaan, mitä on maksettu ja kenelle se on maksettu. Toiset taas tarvitsivat raporteja kyetäkseen seuraamaan kunnan taloutta ja kyetäkseen tämän avulla raportoimaan tietoa edelleen ylemmille tahoille. Näiden lisäksi raporteilta haluttiin sitä, että niiden avulla kyetään näkemään tulevaisuuteen, eliikkä tehtäisiin spekulatiivisia raporteja. Haastattelussa nousi esille myös sellainen asia, että investoinneista olisi hyvä, jos voisi kehitellä muunlaisen raporttipohjan. Tämä näkemys nousi esille, koska olemassa oleva raporttipohja on hiukan epäselvä.

6.2 Raporttien selkeys

Haastattelussa kävi ilmi, että haastateltavat olivat samaa mieltä raporttien selkeydestä. Eräs haastateltavista kertoi:

”No kyllä mun mielestä ne useimmat on ihan selkeitä. Se johtuu varmaan siitä, että kun on kirjanpito ihminen, niinku on tottunu niitä raporteja lukemaan. Mut välttämättä sitten taas noi ihmiset jotka joutuu vaan tavallaan seuraamaan sitä niinkun talousarvion toteutumista kuten justiinsa noi esimiehet niin ei välttämättä sitten ehkä sitten osaa niitä lukea.”

Muidenkin haastateltavien kommentit olivat hyvin samankaltaisia. Haastattelussa selvisi myös, että jos ihmiset ovat ottaneet paljon raportteja ja tottuneet niihin, ovat ne ihan tarpeeksi selkeitä. Jos taas raportteja ottaa harvemmin niin niistä ei oikeastaan pidetä ja niiden ottaminen on hankalaa, jolloin apua on pitänyt kysyä kirjanpidosta.

Epäselvistä raporteista nousi esille investointien toteumaraportti. Ihmiset olivat valittaneet siitä, miten hirveän hankala se on ja sitä ei osata lukea. Epäselvimmillään raportti on silloin, kun sen ottaa osasto/kustannuspaikkatasolla.

Raporttien selkeyttä heikentää tavallaan myös niiden heikko muokattavuus. Olettaessa raportti Pro economicasta, niin sitä ei voi millään tavalla muokata sen jälkeen. Haastattelussa kävi ilmi, että oikeastaan ainut tapa muokata tämän jälkeen raportteja on, kuten eräs haastateltavista kertoo: ”*Kyl ne melkei täytyy Exceliin tulostaa, et saa sitä muokattavuutta.*”. Varsinkin graafisia raportteja halutessa, ne tulee siirtää Exceliin, koska Pro economican graafisia ominaisuuksia sanottiin aivan onnettomiksi ja niitä ei voi käyttää paljon mihinkään.

Haastateltavista suurin osa ei osannut sanoa, miten raporttien selkeyttä voisi parantaa. Esille nousi kuitenkin, että investointiraporttia pitäisi saada selkeämmäksi. Järvenpään ym. (2010, 264) mukaan raportointia pystyy kehittämään tehokkaammaksi tekemällä raporteista yksinkertaisia ja kohdistamalla huomio muutamaankin tarkasti valittuun olennaiseen asiaan, jolloin raportit myös selkeytyvät. Hyvin kalliina ja epätodennäköisenä ratkaisuna raporttien epäselvyyteen oli myös taloushallinnon ohjelmistojen vaihto, mutta se on hyvin epärealistinen vaihtoehto ainakin lähiaikoina. Lahti & Salminen (2014, 172) pitävät tätä vaihtoehtoa kuitenkin huonona, sillä he kirjoittavat, että Monissa yrityksissä on yritetty ratkaista raportoinnin kehittämistä uudella työaikataulun tai raportointijärjestelmän käyttöönotolla. Tästä ei kuitenkaan välttämättä ole apua, jos taloushallinnon perusta, rakenteet, prosessit eikä järjestelmäarkkitehtuuri ole kunnossa. Ainoana mahdollisena mielipiteenä selkeyden parantamiseksi tuli esille se, että niitä muokattaisiin Excelissä, jotta niistä saataisiin sen näköisiä, kuin itse halutaan. Tässä vaihtoehdossa raportit olisivat kuitenkin kaikki omannäköisiä tekijästä riippuen.

Kooksi raporttipohjiin oltiin yksimielisiä siitä, että A4 on ylivoimaisesti paras. Tämän lisäksi haluttiin myös, että raportit olisivat pysty tasossa, eivätkä vaaka tasossa. Perus-

teluina raporttipohjien koolle oli, että A4 kokoisiin on totuttu, tulostus on helpompaa, pienemmät hukkuvat ja isommat ovat hankalia.

6.3 Raporttien sisältämät tiedot

Raporteissa olisi hyvä pohtia niiden tietosisältöä, raportoinnin tiheyttä, raporttien yksityiskohtaisuutta sekä niiden ulkoasua ja välitystapaa (Lindfors & Syvänperä 2010, 78). Haastattelusta kävi ilmi, että raporteihin halutaan vertailutietoja. Investointiraporteista mainittiin myös sellaista, että niiden tietoja ei tarvitsisi muuttaa, vaan niiden koostumusta tulisi muuttaa. Osa toivoi raporteista, että niissä olisi samat tiedot kuin nykyäänkin. Vastaajilla oli myös sellainen toive, että raportissa olisi mahdollisimman paljon tietoa, ettei tarvitsisi ottaa erillisiä raporteja. Haluttiin, että yhdessä pohjassa olisi esim. vertailu edelliseen vuoteen, vertailu budjettiin, toteuma sekä tilinpäätöksenuste. Alholan ja Lauslahden (2000, 316) kirjoittama teksti siitä, miten raportoinnissa katsotaan kolmeen ulottuvuuteen: menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen, tukee tätä näkemystä.

Raportteihin haluttiin tietoja joko kuukausitasolta tai sitten kokovuositason. Haastattelutavat mainitsivat myös, että:

”Kuukausitaso tai sitten kokovuositaso ei oikeestaan sillee niinku mitää kesken kuukautta et ois joku puolikuukautta et se ei varmasti oo niinku sillälailla täällä se tärkeä. Et mielummin sillee et on koko kuukauden tapahtumat.”

Tässä vastauksessa tulee siis hyvin selville, että kuukautta lyhemmiltä ajoilta ei kannata ottaa tietoja raporttiin. Esiin nousi myös sellainen mielipide, että tietoja voisi olla kuluvalta vuodelta ja edelliseltä vuodelta. Kauempaa kuin vuoden päästä ei oikeastaan kannata tietoja ottaa, koska vertailtavuus kärsii. Tämä johtuu siitä, että kunnan sisällä tapahtuu muutoksia. Esimerkiksi vuonna 2013 siivous on tehty kunnan omana työnä, mutta vuodesta 2014 eteenpäin siivous on ostettu ulkopuolelta. Tämä on johtanut siihen, että henkilöstökulut ovat pienentyneet huomattavasti, mutta palvelujen ostot ovat lisääntyneet. Tämän takia vuosia 2013 ja 2014 on hiukan huono verrata toisiinsa.

Vertailutietoja raportteihin haluttiin sillä tavalla, että jos katsotaan vuositasoa, niin verrataan edelliseen vuoteen. Katsottaessa taas kuukausitasoa, niin vertailu tiedot halutaan siten, että verrataan vastaavaa kuukautta edelliseltä kaudelta. Vertailuihin haluttiin mukaan myös vertailu budjettiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrotaan siitä, mitä johtopäätöksiä saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä. Läpi käydään myös yksityiskohtaisesti mitä kaikkia uudistuksia kunnan raportointiin tehtiin. Lopuksi kerrotaan vielä tutkimuksen luotettavuudesta.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Haastattelujen jälkeen työnantajan kanssa sovittiin siitä, milloin raporttien kehitys työtä olisi hyvä tehdä Mäntyharjun kunnalla. Aluksi tarkoituksena oli käydä työskentelemässä viikolla 9 hiihtoloman aikana. Työnantaja kuitenkin ilmoitti myöhemmin, että tämä ajankohta ei kelpaa, sillä työntekijöilläkin oli tuolloin lomaa. Uudeksi ajankohdaksi sovittiin 23.3.2015 ja 24.3.2015. Paikanpäällä työnantaja antoi vielä lisäohjeita siitä, minkälaisia raporttien olisi hyvä olla.

Investoinnit

Ensimmäiseksi ohjeistuksessa käytiin läpi sitä, mitä työntekijät halusivat investointi raportin kehittymiseltä. Investointiraporttipohjan tekeminen aloitettiin kopioimalla vanhan pohjan, jotta tietoja olisi valmiiksi pohjassa. Tämän jälkeen aloitettiin muokkaamaan tätä uutta pohjaa ja nostettiin se vaaka tasosta pystytasoon, sillä haastattelusahan oli selvinnyt, että pysty raportteja pidettiin parempina. Tämän jälkeen poistettiin kaksi ylimääräistä saraketta, joista ei ollut käyttöä kenellekään. Tuloksena saatiin liitteen 2 rakenteen mukainen pohja. Sitten työntekijöiltä kysyttiin, mitä mieltä he olivat siitä ja vastauksena oli hyvää palautetta. Ylimääräisten sarakkeiden poistamista tukevat myös Lindfors ja Syvänperä, (2010, 78) sillä he kirjoittavat, että nykyään on mahdollista saada paljon tietoa, joten yleensä ongelmana on valita tämän tiedon tarjonnasta oleellimmat seikat, jotka auttavat yrityksen päätöksentekoa.

Toteumavertailu

Seuraavaksi annettiin ohjeistus koskien toista haastattelussa esille noussutta raporttia, eli raporttia, jossa olisi mahdollisimman paljon tietoa kerralla, ettei tarvitsisi ottaa

useampia eri raportteja. Tätä pohjaa ei kyetty tekemään kopioimalla ja muokkaamalla jotakin vanhoista pohjista, joten tässä vaiheessa jouduttiin luomaan täysin uusi pohja. Vaikka raportissa onkin yhdistelty tietoja, on siinä silti noudatettu Järvenpään ym. (2010, 264) neuvoa siitä, että raportointia pystyy kehittämään tehokkaammaksi tekemällä raporteista yksinkertaisia ja kohdistamalla huomio muutamaan tarkasti valittuun olennaiseen asiaan.

Koska raporttiin oli tulossa niin paljon erilaista tietoa, ei sitä ollut järkevää tehdä pysty tasoon. Jos raporttipohja olisi tehty pystyyn, olisi niitä pitänyt tehdä liian monta, että kaikki kuukaudet olisi saatu mukaan. Tämä taas olisi ollut pohjan tarkoituksen vastainen, sillä sen tehtävänä oli tiivistää useampi raportti yhteen pohjaan. Tämän takia se valittiin tehdä vaakatasoon, jolloin selvittiin vain kolmella eri pohjalla, joissa 12 kk on jaettu siten, että yhdessä pohjassa on aina 4 kuukautta.

Alun perin pohjassa oli tarkoitus näyttää kuukauden toteutuma ja sen vieressä se, kuinka monta prosenttia toteuma oli sen kuukauden budjetista. Valitettavasti Pro economicassa ei kyennyt ottamaan erikseen yhden kuukauden budjettia, vaan budjetti tuli aina koko vuodelta. Tästä syystä toteutumaa verrataan aina saman vuoden koko budjettiin. Näillä tiedoilla on pyritty antamaan Järvenpään ym. antamien tietojen mukainen raportti. Raportoinnin pitäisi antaa tarpeeksi monipuolinen kuva taloudellisesta tilasta ja sen kehittymisestä (Järvenpää ym. 2010, 264).

Tietojen saaminen raporttipohjaan Pro economicassa on vähän samanlaista kuin Excelin kaavojen käyttö. Tehty raporttipohja koostuu kolmesta kaavasta, jotka on toistettu joka kuukaudelle. Ensimmäisellä rivillä on kaava joka näyttää valitun vuoden budjetin. Tämä rivi on kuitenkin piilotettu, joten se ei näy raporttia otettaessa. Toisella rivillä on valitun vuoden toteutuma, josta on käyty asetuksissa laittamassa ajaksi vain tammikuu, eli se näyttää vain valitun vuoden tammikuun tiedot. Samaa kaavaa on käytetty tehtäessä muutkin toteutumat, mutta tammikuun sijaan siihen on aina valittu seuraava kuukausi, jolloin ensimmäisessä pohjassa nähdään kuukausien 1 - 4 toteutumat. Lopuksi tehtiin vielä kaavan, joka vertaa toteumaa budjettiin, jolloin saadaan nähtyä miten paljon toteuma on sen vuoden budjetista. Tätä kaavaakin on käytetty useammin, jotta kaikilta kuukausilta saadaan vertailu. Kaavassa ei vaihdu muuta kuin se rivi, jolla toteutuma on. Se käyttää kuitenkin koko ajan samaa budjettiriviä, eli niitä ei ole tarvinnut tehdä kuin yksi. Sen jälkeen kun kaavat saatiin toimimaan, täytyi vielä

muokata sarakkeiden leveyttä, sillä kaikki tiedot eivät mahtuneet paperille. Sarakeleveyksiä täytyi vaihdella niin kauan, että saatiin ulkonäkö, johon kaikki olivat tyytyväisiä. Tämä koko prosessi toistettiin vielä kahteen muuhunkin pohjaan jolloin saatiin kuukaudet 5 - 8 ja 9 - 12. Tätä samaa pohjaa voidaan käyttää kahdessa eri asiassa. sillä voidaan ottaa liitteen 3 mukainen toteumavertailu tai sitten liitteen 4 mukainen tuloslaskelman toteumavertailu.

Toteumavertailu ohje

Kun raporttipohjat saatiin valmiiksi, työnantaja sai idean, että jos tämän lisäksi tehtäisiin ohjeet raporttien ottamiseen, niin sellaisetkin ihmiset jotka eivät raporteja normaalisti ota kykenisivät niitä ottamaan. Tätä mieltä ovat myös Lahti ja Salminen (2014, 172), sillä he kirjoittavat, että raporteista toivotaan, että niiden käyttäjät kykenisivät käyttämään niitä sähköisesti itsepalveluna. Ohjeista päätettiin tehdä helppokäyttöiset, joten ne sisältävät paljon kuvankaappauksia ja raportin ottaminen on opastettu siten, että sellainenkin joka ei osaa ohjelmaa hyvin käyttää kykenisi sen ottamaan ohjeen avustuksella. Ohjeita päätettiin tehdä kaksi kappaletta, sillä prosessit toteumavertailun ja tuloslaskelman ottamiseksi ovat erilaiset. Ohjeet löytyvät liitteistä 5 ja 6.

Ajatuksena oli, että olisi hyvä aloittaa siitä, mistä toteumavertailu voidaan ottaa, koska käyttäjillä ei tule olemaan paljoakaan kokemusta Pro economican käyttämisestä. Tämän jälkeen on ohje siitä miten yleiset välilehti pitäisi täyttää. Muita tietoja ei tarvitse tietää itse, kuin se vuosi miltä tiedot haluaa. Lisävalinnat välilehdeltä tein ohjeen siitä, että pitää laittaa ruksi kohtaan: ”käytetään tarvittaessa tasosummia”. Tämä pitää tehdä, koska Pro economica ei anna syöttää kaikkia tarvittavia tietoja ilman sitä. Seuraavasta kohdasta sain kehuja, sillä valitessa ylintä osastoa pitää valita Mäntyharjun kunta ja siellä on kolme vaihtoehtoa, jotka pitää valita riippuen siitä vuodesta miltä haluaa raportin. Rajaukset välilehdeltä pitää vielä valita osasto, jolta haluaa tiedot, esim. Perusturvan hallinto. Tilikarttana käytetään käyttötaloutta, jotta raporttiin saadaan oikeat tilit. Tämän jälkeen tulosohtauksesta pitää käydä laittamassa ruksi kohtaan, tehdään datatiedosto. Ruksi pitää laittaa, koska tämän valinnan takia raportista tulee myös Excel tiedosto.

Kaikkien tietojen ollessa oikein raportti on oikeastaan aika helppo ottaa. Siinä ei tarvitse tehdä mitään muuta kuin painaa enteriä, jotta päästään eteenpäin, kunnes raportti

on valmis. Ohjeistuksessa on, että raportteja täytyy ottaa kolme kappaletta 401, 402 ja 403. Nämä kaikki ovat vain kolmasosa vuosia, joten halutessa koko vuoden pitää ottaa ne kaikki. Ohjeesta löytyy myös ohjeet siihen, mistä Excel tiedoston löytää ja miten sen saa avattua.

Tuloslaskelman toteumavertailun ottamisen ohjeet ovat melkein samanlaiset kuin toteumavertailu ohjeet, mutta siinä on muutama kohta eritavalla. Siinä ei ole rajaukset välilehteä, joten osastoa ei voi rajata haluamukseen. Lisävalinnoistakaan ei ole kohtaa johon pitäisi laittaa ruksi. Muuta eroa siinä ei oikeastaan olekaan, paitsi Excel tiedoston nimi muuttuu toteumasta tulokseksi.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä joten tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134). Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole päässeet vaikuttamaan teorianmuodostukseen (Vilkkä 2005, 158). Kysymysten totuudellisuus ja objektiivinen tieto nousevat esille hyvin useasti luotettavuuskeskustelussa (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134). Haastattelujen tallentamiseen ja litteroimiseen on käytetty sanelukonetta. Saatuja tietoja ei myöskään rajoiteta millään tavalla.

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetissa on kyse siitä onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä, se on luvannut tutkia. Reliabiliteetissa käsitellään tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2011. 136 – 137.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuus ovat osittain samaa tapahtumaa. Viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tämä johtuu siitä, että arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan pitäisi siis itse arvioida tutkimuksensa luotettavuutta tekemiensä valintojen kohdalla. Tutkijan tulisi pystyä perustelevaan tekstissään mistä valinta joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisut olivat ja miten niihin oli päädytty. Hänen pitäisi myös osata arvioida ratkaisujaan tavoitteiden kannalta. (Vilkkä 2005, 158 – 159.)

Haastateltavat ovat voineet vapaasti kertoa omat mielipiteensä, koska haastatteluista ei ole annettu kuin analysoidut tulokset muiden nähtäville. Heillä ei siis ole ollut pelkoa siitä, että kukaan saisi tietää heidän henkilökohtaisia mielipiteitään ja voisi käyttää niitä jollain keinoin heitä vastaan. Tietojen keräämisessä ei ole käytetty pelkästään haastatteluja, vaan niissä on myös käytetty tehtyjä havaintoja. Tietoja on myös saatu eritasoilta henkilökunnasta talousjohtajaan. Kaikki haastattelut otettiin talteen sanelukoneella ja ne litteroitiin, joka on luotettava tapa käsitellä haastattelu aineistoa.

Työhön tuo myös luotettavuutta se, että siinä on käytetty suoria viittauksia haastateltavien kommentteihin. Kommenteista ei kuitenkaan saada tietää kenen mielipide on ollut kyseessä. Näitä on käytetty tukemaan haastattelujen analysointia.

Raporttipohjien luotettavuutta tukee se, että niiden tekemisen apuna on käytetty Pro economican ohje kansiota, jossa selitettiin mitä mikäkin tarvittava kohta tarkoittaa. Tästä oli hyötyä etenkin kaavojen tekemisessä. Kaikkien raportissa olevien tietojen pitää olla luotettavia, joten niihin ei saa päästä virheitä. (Järvenpää ym. 2010, 264.) Saadut lopputulokset näytettiin taloushallinnon työntekijöille ja he eivät löytäneet lopullisista tuotoksista mitään virheitä.

8 LOPUKSI

Tutkimuksessa paljastui, että Mäntyharjun kunnan raportoinnilla oli paljon erilaista kehitettävää. Työssä keskityttiin investointi raportin kehittämiseen, sekä tekemään uuden raporttipohjan, joka sisältää haluttuja tietoja. Työhön sisältyi myös käyttöohjeiden tekeminen uudelle raportti pohjalle.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielestäni mielenkiintoinen, mutta toisaalta myöskin hieman tuskallinen prosessi. Viitekehystä tehdessäni en oikeastaan ollut kiinnostunut hirveämmin aiheesta, mutta vähitellen varsinkin päästessäni tekemään haastatteluja ja lopulta kehittämään raportointia, mielenkiintoni pääsi heräämään. Uskon kuitenkin, että viitekehysten tekemisestä saamistani tiedoista tulee olemaan jatkossa hyötyä, sillä hyödyin siitä jo koulun muilla kursseilla jossa käsiteltiin samoja asioita. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja uskon saamani palautteen pohjalta, että työstä on ollut hyötyä Mäntyharjun kunnalle.

Ajan kuluessa opinnäytetyö on laajentunut alkuperäisestä suunnitelmasta. aluksi tarkoituksena oli vain selvittää miten raportointia olisi hyvä kehittää kunnalle. Käytässä lisä keskusteluja työnantajan kanssa päädyttiin kuitenkin siihen, että sen jälkeen, kun oli selvitetty miten kehitys voisi tapahtua, tehtäisiin mahdollisimman paljon raportoinnin kehittämiseksi. Viimeisin lisäys opinnäytetyöhön tuli sen jälkeen, kun raportti pohjat saatiin valmiiksi. Tällöin työnantaja sai idean, että jos tehtäisiin myös ohjeet raporttien ottamiselle, että sellaisetkin jotka eivät raporteja normaalisti ota kykenisivät niitä ottamaan.

Jatkokehitystä kunnan raportointiin voisi tehdä yrittämällä parantaa raporttien graafisia ominaisuuksia. monet työntekijät eivät pitäneet Pro economican graafisia ominaisuuksia kummoisinakaan, joten niistä voisi selvittää joko voisiko niistä saada paremmin muuttamalla esim. asetuksia tai tekemällä graafiset ominaisuudet jollakin toisella ohjelmalla.

LÄHTEET

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

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Balanceconsulting 2015. Tunnuslukuopas. WWW-dokumentti. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.2.2015.

Codecasters 2015. Business Intelligence. WWW-dokumentti. http://www.codecasters.fi/palvelut/business_intelligence.html#top. Ei päivitystietoa. Luettu 27.3.2015.

E-conomic 2014. Mitä tarkoittaa budjetti. WWW-dokumentti. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/budjetti>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.1.2015.

E-conomic 2015. Laskentatoimi – Mitä tarkoittaa laskentatoimi. WWW-dokumentti. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/laskentatoimi>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2015.

Edilex 2007. Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta. WWW-dokumentti. <http://www.edilex.fi/kilaohje/rahoituslask2>. Päivitetty 30.1.2007. Luettu 2.4.2015.

Ekroos, Vesa, Kauhanen, Juhani & Poikki, Simo 2014. Kohti kannustavampaa kuntataloutta – Suoriteperusteisuuden avulla parempaan talouden ohjaukseen. Helsinki: Vertikal.

Ikäheimo, Seppo, Laitinen, Erkki, Laitinen, Teija & Puttonen, Vesa 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOY

Jyväskylän yliopisto 2015. Laskentatoimi tieteenalana. WWW-dokumentti. <https://www.jyu.fi/jsbe/yla>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2015.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa, Tuomela, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. WWW-dokumentti. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.4.2015.

Kinnunen, Juha, Laitinen, Erkki, Laitinen, Teija, Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2010. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: AYY-palvelu.

Knüpfer, Samuli & Puttonen Vesa 2012. Moderni rahoitus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koivumäki, Jukka & Lindfors Hannele 2014. Tilinpäätöksestä veroilmoitukseen käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

KPL = Kirjanpitolaki 13.7.2001/629. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L2P10>. Päivitetty 13.7.2001.

Luettu 11.12.2014.

Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi 2015. Liiketoimintatiedon hallinta ja BI – tukea päätöksentekoon. WWW-dokumentti.

<http://www.koivuniemi.com/liiketoimintatiedon-hallinta>. Ei päivitystietoa. Luettu 17.3.2015.

Lagus, Antti J. 2008. Liiketoimintatiedon hallinta ja järjestelmät. Artikkelii.

<http://www.tivi.fi/Arkisto/2008-10-24/Liiketoimintatiedon-hallinta-ja-j%C3%A4rjestelm%C3%A4t-3158204.html>. Päivitetty 24.10.2008. Luettu

17.3.2015.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppänen, Pasi 2001. Kunnan ja kuntayhtymän kirjanpito ja tilinpäätös. Helsinki: Auditor.

Lindfors, Hannele 2008. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Lindfors, Hannele & Syvänperä Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi – käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2002. Balanced scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

McLaney, Eddie & Atrill Peter 2014. Accounting and finance – An introduction. Edinburgh Gate:Pearson.

Myllyntaus, Oiva 2002. Kuntatalouden ohjaus – Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Myllyntaus, Oiva, Suorto, Annika & Tyni, Tero 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mäntyharju info 2015. Mäntyharju info. WWW-dokumentti.

<http://www.mantyarju.fi/mantyarju-info>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.3.2015.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.

Pellinen, Jukka 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: TALENTUM

Puolamäki, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi – kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.

Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Juva: WSOY.

Rihu, Tanja 2014. Mäntyharju on maltin tiellä. Länsi-Savo 11.12.2014, 5.

Saari, Seppo 2004. Tulomatriisiohjaus ominaisuudet ja käyttö – Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa. Vantaa: MIDO

Suomen Kuntaliitto 2011. Talousarvio ja tilintarkastus. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/kuntatalous/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 29.6.2011. Luettu 17.3.2015.

Suomen Kuntaliitto 2014. Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.12.2014.

Suomen Kuntaliitto 2015. Kunnan lakisääteiset tehtävät. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/lakisaateiset-tehtavat/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 3.2.2015. Luettu 17.3.2015.

Taloushallintaan.fi Oy 2015. Rullaava budjetti. WWW-dokumentti. <http://www.taloushallintaan.fi/taloustermisto/78-rullaava-budjetti>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.1.2015.

Taloussanomien 2015a. Taloussanakirja: laskentatoimi. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/laskentatoimi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2015.

Taloussanomien 2015b. Taloussanakirja: toimintakertomus. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/toimintakertomus/>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.4.2015.

Taloussanomien 2015c. Taloussanakirja: kustannuslaskenta. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/kustannuslaskenta/>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Tammi.

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Helsinki: Tietosanoma.

Vilkkumaa, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkumaa, Matti 2011. Yrityksen menestyksen mittarit – Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.

Virsta 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. WWW-dokumentti. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Ei päivitystietoa. Luettu 18.4.2015.

Williams, Jan R. Haka, Susan F. Bettner, Mark S. & Carcello, Joseph V. 2008. *Financial & Managerial Accounting – The Basis for Business Decisions*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Haastattelukysymykset

1. Mitä raportteja luette?
2. Onko joukossa turhia raportteja?
3. Millaiseen tarkoitukseen haluaisitte raportteja?
4. Millaisia raportit ovat luettavuudeltaan/selkeydeltään? Minkä takia?
5. Miten raporttien luettavuutta/selkeyttä voisi mielestänne parantaa?
6. Mikä olisi mielestänne hyvän kokoinen raporttipohja (A4, A3 jne.)?
7. Millaisia tietoja haluatte raporttiin?
8. Miltä aikaväliltä haluaisitte tietoja raporttiin?
9. Haluaisitteko raporttiin vertailutietoja? Miltä aikaväliltä?

Investointien toteumavertailu

Mäntyharjun kunta				Sivu 1
				24.03.2015
	Investointien toteumavertailu			
Ulkoinen/Sisäinen	01.01.2014 - 31.12.2014			EUR
	Kustannus- arvio	Budjetti 2014	Toteutuma 2014	Poikkeama Mu 20
Kenkätehtaan piharak.purku				
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot		-20.000		-20.000,00
MUUT INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINNIT NETTO	0	-20.000	0	-20.000,00
Maa- ja vesialueet				
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot		-20.000		-20.000,00
MUUT INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINNIT NETTO	0	-20.000	0	-20.000,00
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot		-20.000		-20.000,00
MUUT INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINNIT NETTO	0	-20.000	0	-20.000,00
Elinkeinotoimen investoinnit				
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot		-20.000		-20.000,00
MUUT INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINTIMENOT		-20.000		-20.000,00
INVESTOINNIT NETTO	0	-20.000	0	-20.000,00
Tehdas- ja tuotantorakennukset				
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot	-20.000		-20.000,00	
MUUT INVESTOINTIMENOT	-20.000		-20.000,00	
INVESTOINTIMENOT	-20.000		-20.000,00	
INVESTOINNIT NETTO	-20.000	0	-20.000,00	0
Muut investoinnit				
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot	-20.000		-20.000,00	
MUUT INVESTOINTIMENOT	-20.000		-20.000,00	
INVESTOINTIMENOT	-20.000		-20.000,00	
INVESTOINNIT NETTO	-20.000	0	-20.000,00	0
KUNNANHALLITUS				
INVESTOINNIT				
INVESTOINTIMENOT				
MUUT INVESTOINTIMENOT				
Inv/Muut menot	-40.000		-40.000,00	
MUUT INVESTOINTIMENOT	-40.000		-40.000,00	
INVESTOINTIMENOT	-40.000		-40.000,00	
INVESTOINNIT NETTO	-40.000	0	-40.000,00	0
Kinon tekniikka				
INVESTOINNIT				

LIITE 3 (1).
Toteumavertailu

Mäntyharjun kunta

Sivu 1
24.03.2015

Toteutumavertailu

Ulkoinen/Sisäinen

01.01.2014 - 31.12.2014

EUR

	Toteuma € 01-01	Tot-%	Toteuma € 02-02	Tot-%	Toteuma € 03-03	Tot-%	Toteuma € 04-04	Tot-%
KUNNANHALLITUS 2013- KÄYTTÖTALOUS								
TALOUS								
TOIMINTATUOTOT								
Myyntituotot								
Muut suoritteiden myyntituotot	297,74	7,8	104,27	2,7	271,74	7,2	22,73	0,6
Myyntituotot	297,74	7,8	104,27	2,7	271,74	7,2	22,73	0,6
Maksutuotot								
Muut palvelumaksut	77,85	19,5	30,00	7,5	52,85	13,2	17,85	4,5
Maksutuotot	77,85	19,5	30,00	7,5	52,85	13,2	17,85	4,5
TOIMINTATUOTOT	375,59	8,9	134,27	3,2	324,59	7,7	40,58	1,0
TOIMINTAKULUT								
Henkilöstökulut								
Palkat ja palkkiot								
Maksetut palkat ja palkkiot	-13.722,69	6,6	-13.722,68	6,6	-14.775,44	7,1	-23.770,88	11,4
Palkat ja palkkiot	-13.722,69	6,6	-13.722,68	6,6	-14.775,44	7,1	-23.770,88	11,4
Henkilösivukulut								
Eläkekulut	-2.319,00	7,6	-2.318,99	7,6	-2.481,24	8,2	-3.182,60	10,5
Muut henkilösivukulut	-736,31	7,4	-736,29	7,4	-790,25	8,0	-1.006,89	10,2
Henkilösivukulut	-3.055,31	7,6	-3.055,28	7,6	-3.271,49	8,1	-4.189,49	10,4
Henkilöstökulut								
Palvelujen ostot								
Muiden palvelujen ostot	-36.204,90	21,5	-16.785,36	10,0	-16.427,21	9,8	-41.291,17	24,6
Palvelujen ostot	-36.204,90	21,5	-16.785,36	10,0	-16.427,21	9,8	-41.291,17	24,6
Aineet, tarvikkeet ja tavarat								
Ostot tilikauden aikana	-104,17	0,7	-339,76	2,3	-836,22	5,6	-818,32	5,5
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-104,17	0,7	-339,76	2,3	-836,22	5,6	-818,32	5,5
Muut toimintakulut								
Vuokrat	-1.832,50	8,3	-1.832,50	8,3	-1.832,50	8,3	-1.832,50	8,3
Muut toimintakulut	-9,60	-100,0	-9,60	-100,0	-9,60	-100,0	-9,46	-100,0
Muut toimintakulut	-1.842,10	8,3	-1.842,10	8,3	-1.842,10	8,3	-1.841,96	8,3
TOIMINTAKULUT	-54.929,17	12,1	-35.745,18	7,9	-37.152,46	8,2	-71.911,82	15,8
TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	-54.553,58	12,1	-35.610,91	7,9	-36.827,87	8,2	-71.871,24	16,0

LIITE 3 (2).
Toteumavertailu

Mäntyharjun kunta									Sivu 2
	Toteumavertailu								24.03.2015
Ulkoinen/Sisäinen	01.01.2014 - 31.12.2014								EUR
	Toteuma € 01-01	Tot-%	Toteuma € 02-02	Tot-%	Toteuma € 03-03	Tot-%	Toteuma € 04-04	Tot-%	
LASKENNALLISET ERÄT									
Vvörytykset	54.532,21	9,9	35.395,86	6,4	35.561,10	6,5	71.467,85	13,0	
Luontoisedut									
LASKENNALLISET ERÄT	54.532,21	9,9	35.395,86	6,4	35.561,10	6,5	71.467,85	13,0	
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-21,37		-215,05	-0,2	-1.266,77	-1,3	-403,39	-0,4	

Tuloslaskelman toteumavertailu

Mäntyharjun kunta									Sivu 1
	Toteutumavertailu								24.03.2015
Ulkoinen	01.01.2013 - 31.12.2013								EUR
	Toteuma €	Tot-%	Toteuma €	Tot-%	Toteuma €	Tot-%	Toteuma €	Tot-%	
	01-01		02-02		03-03		04-04		
TULOSLASKELMA									
TOIMINTATUOTOT									
Myyntituotot									
Liiketoiminnan myyntituotot	3.957,71	0,5	178.306,52	21,9	2.803,68	0,3	3.386,81	0,4	
Tävdet valtiolta saadut korvaukset	7.174,00	2,8	7.408,16	2,9	7.166,00	2,8	7.124,72	2,8	
Korvaukset kunnilta ja kuntayht	36.352,32	6,8	46.534,71	8,7	38.591,37	7,2	65.550,92	12,2	
Muut suoritteiden myyntituotot	34.567,20	4,0	30.284,35	3,5	28.037,78	3,2	45.471,01	5,2	
Myyntituotot	82.051,23	3,3	262.533,74	10,6	76.598,83	3,1	121.533,46	4,9	
Maksutuotot									
Terveystenhuollon maksut	69.624,74	10,6	54.023,74	8,3	63.613,69	9,7	68.176,95	10,4	
Sosiaalitoimen maksut	109.185,50	7,3	108.212,29	7,2	109.781,10	7,4	123.516,66	8,3	
Opetus- ja kulttuuritoimen maksut	39.534,36	13,6	30.547,57	10,5	24.616,38	8,4	24.104,65	8,3	
Yhdyskuntapalvelujen maksut	18,00		10.811,41	12,4	9.768,99	11,2	17.649,35	20,2	
Muut palvelumaksut	32,60	2,3	10,18	0,7	52,80	3,8	70,40	5,0	
Maksutuotot	218.395,20	8,6	203.605,19	8,1	207.832,96	8,2	233.518,01	9,2	
Tuet ja avustukset	32.397,88	6,2	25.529,63	4,9	24.636,70	4,7	86.395,64	16,6	
Muut toimintatuotot									
Vuokratuotot	43.452,75	7,3	46.449,73	7,8	61.225,44	10,3	49.737,94	8,4	
Muut toimintatuotot	17.015,80	6,5	4.425,67	1,7	194.033,76	74,5	21.247,15	8,2	
Muut toimintatuotot	60.468,55	7,1	50.875,40	6,0	255.259,20	30,0	70.985,09	8,3	
TOIMINTATUOTOT	393.312,86	6,2	542.543,96	8,5	564.327,69	8,8	512.432,20	8,0	
TOIMINTAKULUT									
Henkilöstökulut									
Palkat ja palkkiot									
Maksetut palkat ja palkkiot	-1.001.746,52	6,7	-1.148.145,28	7,7	-1.156.680,40	7,7	-1.197.292,33	8,0	
Henkilöstökorvaukset, henk.kor	1.353,88	-100,0	9.060,82	-100,0	13.737,08	-100,0	18.178,65	-100,0	
Palkat ja palkkiot	-1.000.392,64	6,7	-1.139.084,46	7,6	-1.142.943,32	7,6	-1.179.113,68	7,9	
Henkilösivukulut									
Eläkekulut	-299.282,31	7,6	-302.107,33	7,7	-315.379,93	8,1	-318.923,87	8,1	
Muut henkilösivukulut	-59.042,31	7,3	-59.380,04	7,3	-60.098,30	7,4	-60.931,56	7,5	
Henkilösivukulut	-358.324,62	7,6	-361.487,37	7,7	-375.478,23	7,9	-379.855,43	8,0	
Henkilöstökulut	-1.358.717,26	6,9	-1.500.571,83	7,6	-1.518.421,55	7,7	-1.558.969,11	7,9	
Palvelujen ostot									
Asiakaspalvelujen ostot	-872.633,15	7,0	-1.050.671,04	8,4	-1.465.105,90	11,8	-1.112.217,52	8,9	
Muiden palvelujen ostot	-508.287,15	10,9	-323.576,52	6,9	-369.409,34	7,9	-477.578,23	10,2	

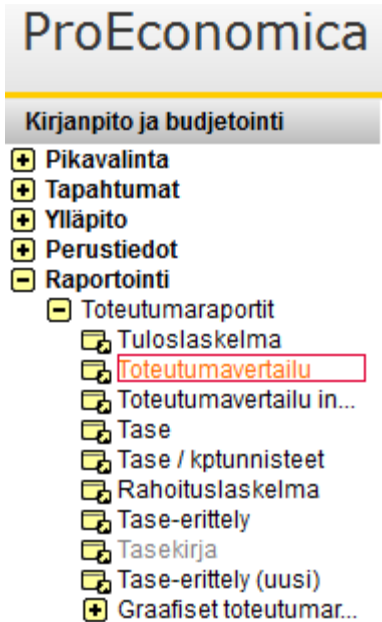
Tuloslaskelman toteumavertailu

Mäntyharjun kunta		Toteutumavertailu								Sivu 2
		01.01.2013 - 31.12.2013								24.03.2015
Ulkoinen		EUR								
	Toteuma €	Tot-%	Toteuma €	Tot-%	Toteuma €	Tot-%	Toteuma €	Tot-%		
	01-01		02-02		03-03		04-04			
Palvelujen ostot	-1.380.920,30	8,1	-1.374.247,56	8,0	-1.834.515,24	10,7	-1.589.795,75	9,3		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat										
Ostot tilikauden aikana	-280.517,73	11,4	-200.707,40	8,1	-261.864,00	10,6	-205.671,18	8,3		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-280.517,73	11,4	-200.707,40	8,1	-261.864,00	10,6	-205.671,18	8,3		
Avustukset										
Avustukset kotitalouksille	-91.484,48	8,1	-76.950,22	6,8	-85.022,12	7,5	-87.682,62	7,7		
Avustukset yhteisöille	-35.526,89	10,0	-16.558,50	4,7			-178.250,33	50,2		
Avustukset	-127.011,37	8,5	-93.508,72	6,3	-85.022,12	5,7	-265.932,95	17,9		
Muut toimintakulut										
Vuokrat	-46.098,94	9,5	-35.506,14	7,3	-43.100,52	8,9	-26.919,52	5,5		
Muut toimintakulut	-15.124,82	74,2	-4.023,88	19,7	-17.693,69	86,8	-6.101,74	29,9		
Muut toimintakulut	-61.223,76	12,1	-39.530,02	7,8	-60.794,21	12,0	-33.021,26	6,5		
TOIMINTAKULUT	-3.208.390,42	7,8	-3.208.565,53	7,8	-3.760.617,12	9,1	-3.653.390,25	8,9		
TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	-2.815.077,56	8,1	-2.666.021,57	7,6	-3.196.289,43	9,2	-3.140.958,05	9,0		
Verotulot	1.632.234,65	8,7	1.539.928,53	8,2	1.664.483,88	8,9	1.473.495,68	7,9		
Valtionosuudet	1.489.685,16	8,5	1.562.552,16	8,9	1.489.320,16	8,5	1.489.320,16	8,5		
Rahoitustuotot ja -kulut										
Korkotuotot	1,13		0,52		0,38		0,51			
Muut rahoitustuotot	762,10	0,3	813,39	0,3	637,93	0,3	2.976,79	1,2		
Korkokulut	-3.487,98	1,0	-13.886,67	4,0			-27.584,20	7,9		
Muut rahoituskulut	-1.521,12	9,2	-1.644,42	10,0	-1.286,17	7,8	-1.467,11	8,9		
Rahoitustuotot ja -kulut	-4.245,87	4,1	-14.717,18	14,4	-647,86	0,6	-26.074,01	25,4		
VUOSIKATE	302.596,38	25,0	421.741,94	34,9	-43.133,25	-3,6	-204.216,22	-16,9		
Poistot ja arvonalentumiset										
Suunnitelman mukaiset poistot	-88.747,96	8,5	-88.747,96	8,5	-88.932,44	8,5	-88.266,07	8,4		
Poistot ja arvonalentumiset	-88.747,96	8,5	-88.747,96	8,5	-88.932,44	8,5	-88.266,07	8,4		
TILIKAUDEN TULOS	213.848,42	133,7	332.993,98	208,1	-132.065,69	-82,6	-292.482,29	-182,8		
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	213.848,42	133,7	332.993,98	208,1	-132.065,69	-82,6	-292.482,29	-182,8		

TALOUDEN SEURANTA POHJA

TOTEUMAVERTAILU

Aloita avaamalla Pro Economica ja valitsemalla sieltä toteumavertailu.



Täytä tämän jälkeen tiedot kuvan näyttämällä tavalla, mutta muuta vuodeksi haluamasi vuosi.

The screenshot shows the 'Toteumavertailu' window in ProEconomica software. The window title is 'Toteumavertailu'. The main content area is titled 'Mäntyharjun kunta'. There are three tabs: 'Yleiset', 'Rajaukset', and 'Lisävalinnat'. The 'Yleiset' tab is selected. The form contains several sections:

- Tulostustaso tunniste 1:** Three radio buttons: Osasto, Osasto/Kustannuspaikka, and Kustannuspaikka.
- Tulostustaso tunniste 2:** Three radio buttons: Tiliryhmä, Tiliryhmä/tili, and Tili.
- Valintakriteerit:**
 - Vuosi:** A text input field containing '2014'.
 - Kausi:** Two text input fields containing '01' and '12', followed by a minus sign and another two text input fields containing '01.01.2014' and '31.12.2014'.
 - Ulk/sis.:** A text input field containing '1' and a label 'Ulkoinen/Sisäinen'.
 - Tulostettavat luvut:** A text input field containing '401' and a dropdown menu.
- Taseen voitto/tappion päivitys:** A checkbox labeled 'Päivitetään' which is currently unchecked.

Ohje - toteumavertailu

Käy seuraavaksi lisävalinnat välilehdellä ja laita ruksi kohtaan Käytetään tarvittaessa tasosummia.

Yleiset **Rajaukset** Lisävalinnat

Näytetäänkö

Osaston numero

Kustannuspaikan numero

Kaikki otsikkotasot

Valuutta EUR

Raportin ohjaus

Sivunvaihdot

Näytetäänkö

Tiliryhmän numero

Tilin numero

Myös tyhjät tiliryhmät

Myös tyhjät tilit

Suoritteet

Haetaan suoritteet **Suoritevalinta**

Tulostetaan kate/suorite

Ei kumulointia

Näytetäänkö

Investoinnit

Käytetään tarvittaessa tasosummia

Yhteisosastokartta

Käytössä

Arkistointi

Arkistoidaan Tarkenne

Arkistointi tunnisteittain Tiedoston tarkenne

Mene seuraavaksi rajaukset välilehdelle ja valitse ylimpään osastoon jokin Mäntyharjun Kunta kohdista riippuen siitä miltä vuodelta haluat tietoja.

00000001	MÄNTYHARJUN KUNTA	01
00000002	MÄNTYHARJUN KUNTA 2013-	01
00000003	MÄNTYHARJUN KUNTA 2015-	01

Valitse osastoon haluamasi osasto ja valitse tilikartaksi K.

Toteumavertailu

Mäntyharjun kunta

Yleiset **Rajaukset** Lisävalinnat

Osastokartta

Osastotaso

Ylin Osasto 00000002 MÄNTYHARJUN KUNTA 2013-

Osasto **rajaus** 00013101 - 00013101 Monivalinta

Kustannusp **rajaus** - Monivalinta

Tilikartta K KÄYTTÖTALOUS

Tiliryhmätaso

Tiliryhmä/tili **Rajaus**

Lisärajaukset

Sitovuustaso

Varmista tulostusohjauksesta että tiedot ovat oikein.

← OK Tulostusohjaus

Lukujen tulostuminen raporteilla

Yleistiedot Lukuohjaus Saraketiedot **Tiedosto**

Tehdään datatiedosto Nimien tasaus vasemmalle
 Sarakeotsikat tiedostoon Tunnisteet omalle sarakkeelle
 Erotinmerkki Tabulointi
 Hakemisto C:/temp/
 Tiedosto toteuma
 Loppuliite xls
 Avataan datatiedosto excelissä

Sähköposti
 Raportti liitetiedostoiksi Datatiedosto liitetiedostoiksi

Export
 Tallennus Export tauluun Liittymätunnus

Täytettyäsi kaikki tarvittavat kohdat, paina enteriä tai sivun yläreunassa olevaa OK-painiketta.

← OK Tulostusohjaus

Painettuasi näppäintä ruutuun ilmestyy seuraavanlainen ruutu, jollei sitä ilmesty olet unohtanut edellisessä kohtaa laittaa täplän kohtaan Tehdään datatiedosto.

Tiedosto löytyi

C:/temp/tulos.xls

Jatketaan tiedoston perään
 Uusi tiedosto

Ohje - toteumavertailu

Valitse Jatketaan tiedoston perään jos se ei ole valmiiksi valittuna. Tämän avulla kaikki tulevat tulosteet siirtyvät samaan Excel-tiedostoon josta ne on myöhemmin helppo löytää.

Paina joko enteriä tai OK-painiketta siirtyäksesi eteenpäin.

Poista valinta kohdasta Valintaikkuna raportille ja paina sitten Esikatselu painiketta

Odota niin kauan että toteumavertailu kerkeää latautua ja käy kaikki sivut läpi seuraava- painikkeella jotta kaikki sivut siirtyvät Exceeliin.



Sivun yläreunassa olevalla painikkeella pääset takaisin alkuun.



Paina OK jos näyttöön ilmestyy tämän näköinen ruutu

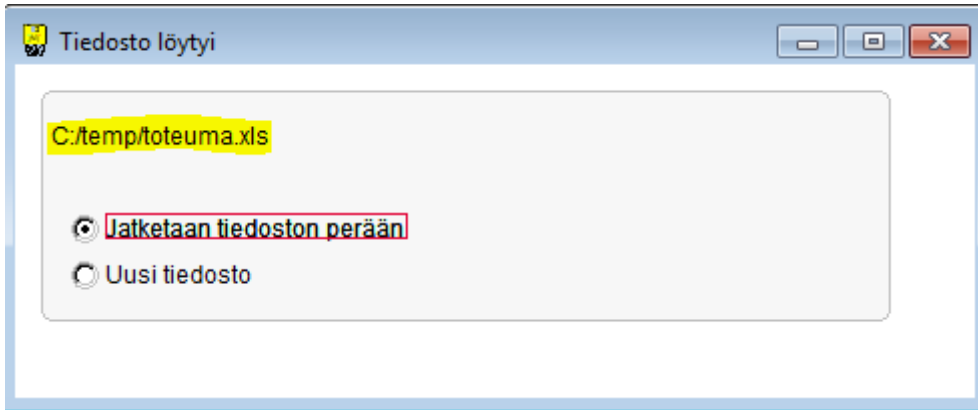
Ohje - toteumavertailu

Toista tämä vielä kahdesti vaihtamalla tulostettavat luvut kohtaan ensiksi 402 ja sitten 403.

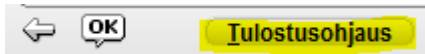


Saatuasi kaikki kolme tulostettua Exceliin voit avata tiedoston.

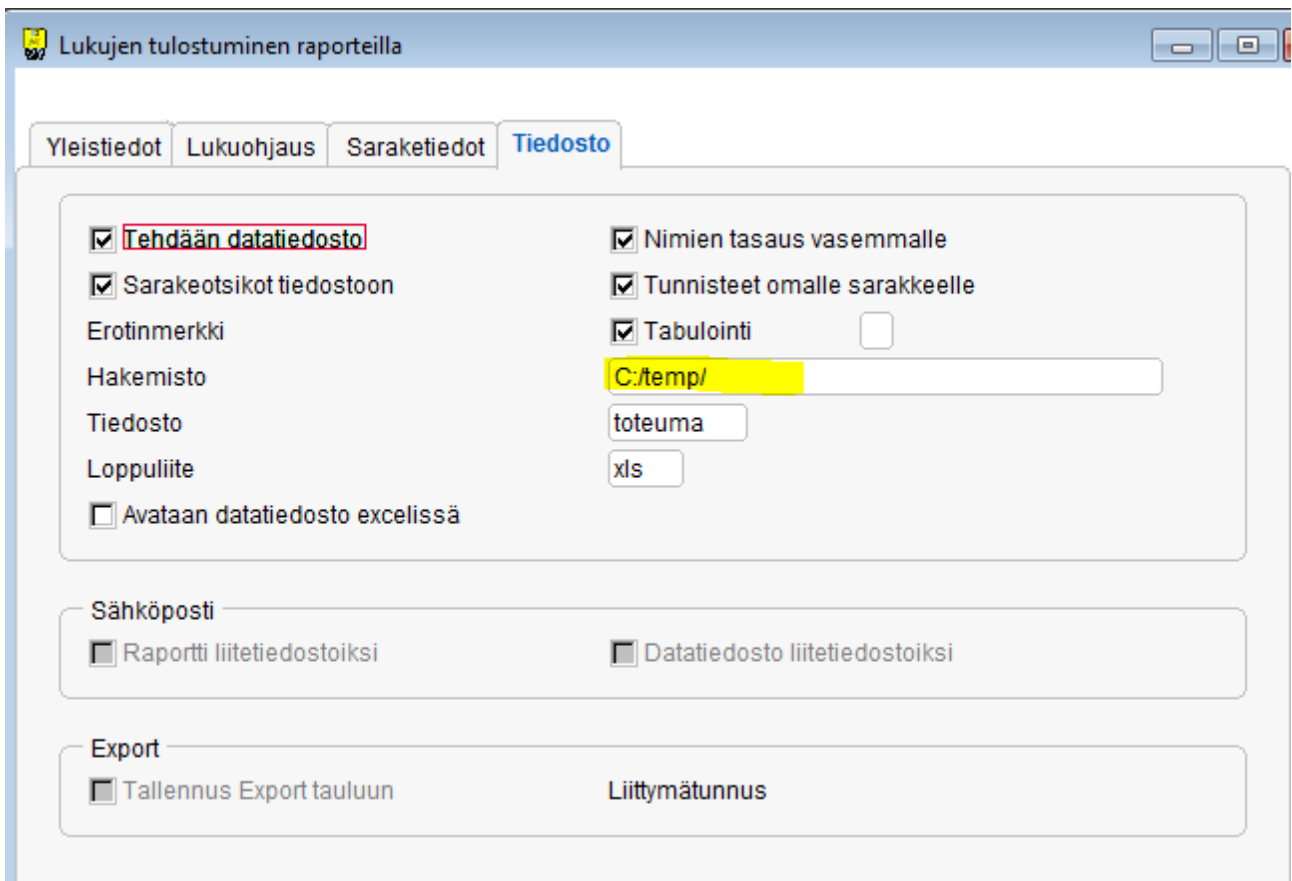
Jos et tiedä missä tiedosto on sen sijainnin saa selville joko kuvan näyttämässä vaiheessa tai



avaamalla tulostusohjauksen



ja katsomalla sieltä kuvan näyttämästä paikasta



Avattuasi kansion johon tiedosto on tallentunut, löydät sen nimellä toteuma, jolle ei tämän nimistä tiedostoa ole, voit käydä katsomassa sen nimen tulostusohjauksesta.

The screenshot shows the 'Lukujen tulostuminen raporteilla' application window with the 'Tiedosto' tab selected. The window contains several configuration options:

- Tehdään datatiedosto** (highlighted with a red box)
- Sarakeotsikot tiedostoon
- Erötinmerkki
- Hakemisto
- Tiedosto: **toteuma** (highlighted with a yellow box)
- Loppuliite: xls
- Avataan datatiedosto excelissä
- Nimien tasaus vasemmalle
- Tunnisteet omalle sarakkeelle
- Tabulointi
- Text field: C:/temp/
- Sähköposti section:
 - Raportti liitetiedostoiksi
 - Datatiedosto liitetiedostoiksi
- Export section:
 - Tallennus Export tauluun
 - Liittymätunnus

Kun avaat Excel-tiedoston, esiin avautuu seuraava ikkuna, painamalla kyllä saat tiedoston auki ja voit selata tietoja.

The screenshot shows a Microsoft Office Excel warning dialog box with the following text:

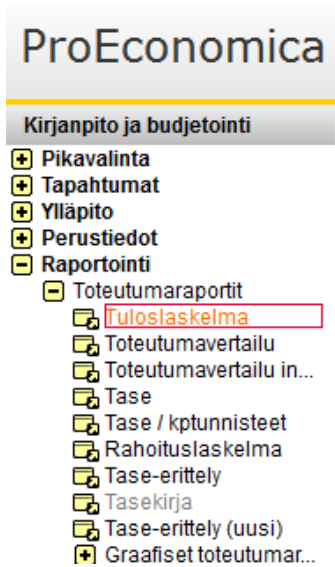
Tiedosto tulos.xls, jonka yrität avata, on eri muotoa kuin sen tiedostotunniste ilmaisee. Tarkista ennen tiedoston avaamista, ettei tiedosto ole vioittunut ja että tiedosto on peräisin luotettavasta lähteestä. Haluatko avata tiedoston nyt?

The 'Kyllä' button is highlighted with a yellow box.

TALOUDEN SEURANTA POHJA

TULOSLASKELMA

Aloita avaamalla Pro Economica ja valitsemalla sieltä tuloslaskelma.



Täytä tämän jälkeen tiedot kuvan näyttämällä tavalla, mutta muuta vuodeksi haluamasi vuosi.

Tuloslaskelma tileittäin

Mäntyharjun kunta

Yleiset Lisävalinnat

Tulostustaso

Tiliryhmä Tiliryhmä/tili Tili

Valintakriteerit

Vuosi

Kausi -

Ulk/sis. Ulkoinen

Tulostettavat luvut Talouden seuranta pohja 1/3

Rajaukset

Tilikartta

Tiliryhmätaso

Tiliryhmä/tili

Taseen voitto/tappion päivitys

Päivitetään

Varmista tulostusohjauksesta että tiedot ovat oikein.

The screenshot shows the 'Tulostusohjaus' dialog box with the 'Tiedosto' tab selected. The settings are as follows:

- Tehdään datatiedosto
- Sarakeotsikot tiedostoon
- Eroinmerkki
- Hakemisto
- Tiedosto:
- Loppuliite:
- Loppuliite:
- Avataan datatiedosto excelissä
- Nimien tasaus vasemmalle
- Tunnisteet omalle sarakkeelle
- Tabulointi

Below these are sections for 'Sähköposti' (Email) and 'Export':

- Raportti liitetiedostoiksi
- Datatiedosto liitetiedostoiksi
- Tallennus Export tauluun
- Liittymätunnus

Täytettyäsi kaikki tarvittavat kohdat, paina entteriä tai sivun yläreunassa olevaa OK-painiketta.

Painettuasi näppäintä ruutuun ilmestyy seuraavanlainen ruutu, jollei sitä ilmesty olet unohtanut edellisessä kohtaa laittaa täplän kohtaan Tehdään datatiedosto.

The screenshot shows a 'Tiedosto löytyi' dialog box with the following content:

C:/temp/tulos.xls

- Jatketaan tiedoston perään
- Uusi tiedosto

Valitse Jatketaan tiedoston perään jos se ei ole valmiiksi valittuna. Tämän avulla kaikki tulevat tulosteet siirtyvät samaan Excel-tiedostoon josta ne on myöhemmin helppo löytää.

Paina joko enteriä tai OK-painiketta siirtyäksesi eteenpäin.

Ohje - Tuloslaskelma

Poista valinta kohdasta Valintaikkuna raportille ja paina sitten Esikatselu painiketta

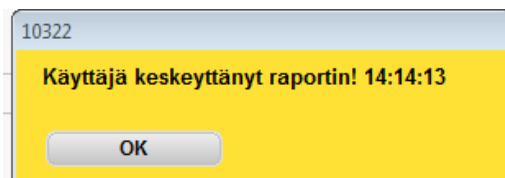
Odota niin kauan että tuloslaskelma kerkeää latautua ja käy kaikki sivut läpi seuraava painikkeella jotta kaikki sivut siirtyvät Exceeliin.



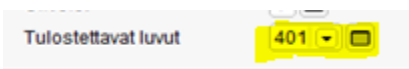
Sivun yläreunassa olevalla painikkeella pääset takaisin alkuun.



Paina OK jos näyttöön ilmestyy tämän näköinen ruutu



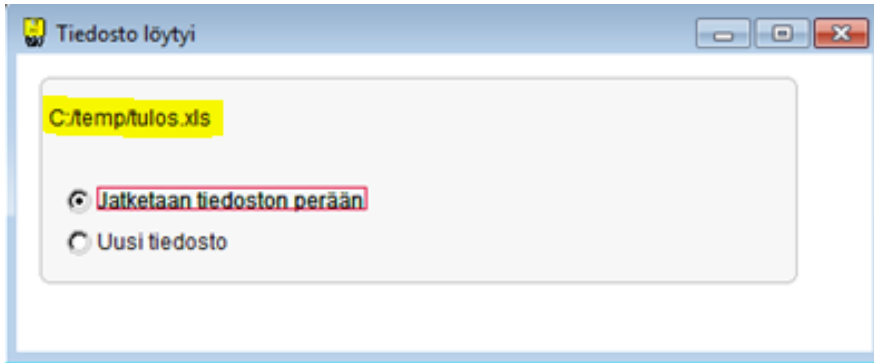
Toista tämä vielä kahdesti vaihtamalla tulostettavat luvut kohtaan ensiksi 402 ja sitten 403.



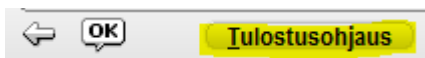
Saatuasi kaikki kolme tulostettua Exceeliin voit avata tiedoston.

Ohje - Tuloslaskelma

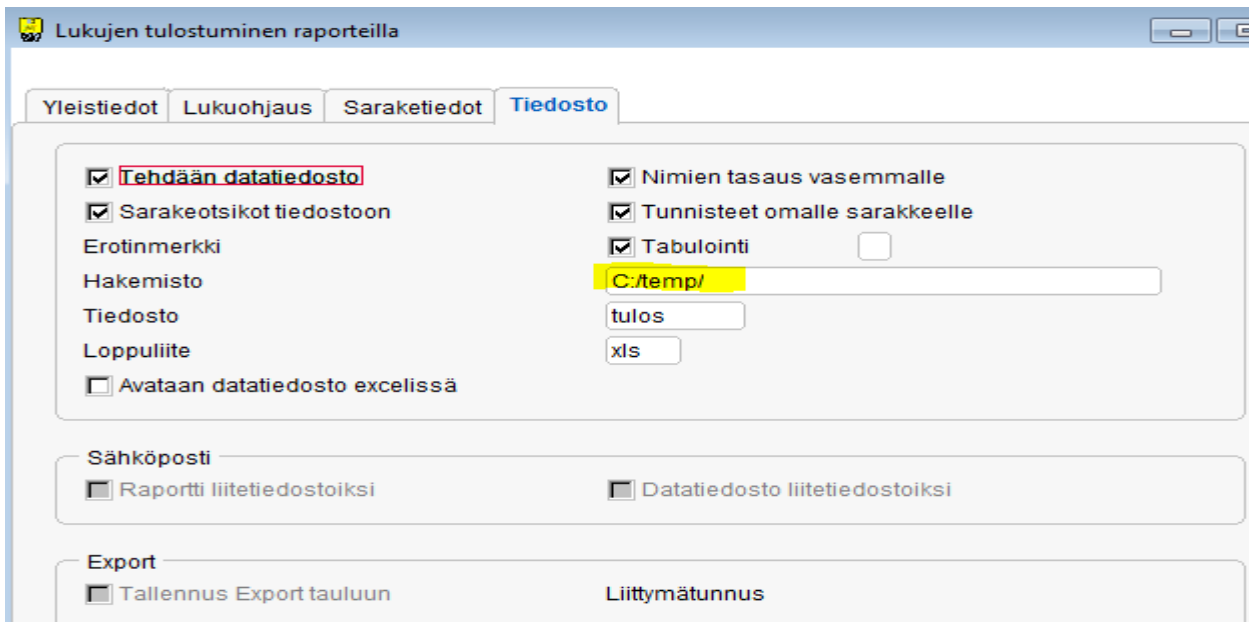
Jos et tiedä missä tiedosto on sen sijainnin saa selville joko kuvan näyttämässä vaiheessa tai



avaamalla tulostusohjauksen



ja katsomalla sieltä kuvan näyttämästä paikasta



Avattuasi kansion johon tiedosto on tallentunut, löydät sen nimellä tulos, jollei tämän nimistä tiedostoa ole, voit käydä katsomassa sen nimen tulostusohjaukses-

ta.

Yleistiedot Lukuohjaus Saraketiedot **Tiedosto**

<input checked="" type="checkbox"/> Tehdään datatiedosto	<input checked="" type="checkbox"/> Nimien tasaus vasemmalle
<input checked="" type="checkbox"/> Sarakeotsikot tiedostoon	<input checked="" type="checkbox"/> Tunnisteet omalle sarakkeelle
Erotinmerkki	<input checked="" type="checkbox"/> Tabulointi <input type="checkbox"/>
Hakemisto	C:/temp/
Tiedosto	tulos
Loppuliite	xls
<input type="checkbox"/> Avataan datatiedosto excelissä	

Kun avaat Excel-tiedoston, esiin avautuu seuraava ikkuna, painamalla kyllä saat tiedoston auki ja voit selata tietoja.

