

Anne Koski-Aho

**Kassabudjetin laskentapohjan ja budjetointioppaan
laatiminen Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:lle**

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Tekijä: Anne Koski-Aho

Työn nimi: Kassabudjetin laskentapohjan ja budjetointioppaan laatiminen Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:lle

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:lle kassabudjetin laskentapohja ja sen käyttöä koskeva budjetointiopas. Toimeksiantajan tarve kassabudjetille kumpuaa ammattikorkeakoulujen viimeaikaisesta rakenteellisesta uudistuksesta, jota tarkastellaan tässä työssä etenkin ammattikorkeakoulujen talouden näkökulmasta. Kehittämishankkeen tueksi toteutettiin myös kyselytutkimus, jolla selvitettiin kassabudjetin käytön yleisyyttä Suomen ammattikorkeakouluissa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty budjetoinnin yleisiä periaatteita sekä ammattikorkeakouluja koskevan lainsäädännön uudistusta. Sekä kehittämissanke että sitä tukeva tutkimus kassabudjetin käytön yleisyydestä ammattikorkeakouluissa toteutettiin kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä. Kehittämissanke toteutettiin case- eli tapaustutkimuksen periaatteita noudattaen. Kehittämissankkeen tuloksena saatiin yhtiötasolla laadittu kassabudjetin laskentapohja sekä budjetointiopas, jossa käsitellään budjetointia yleisellä tasolla ja annetaan laskentapohjan käyttöä koskevat ohjeet. Kehittämissanketta tukevaan kyselytutkimukseen vastasi yksitoista ammattikorkeakoulua, joista vain kahdessa käytettiin kassabudjettia.

Julkishallinnollisen organisaation toiminta eroaa yritysten liiketoiminnasta monin eri tavoin. Opinnäytetyössä on käsitelty yleisiä budjetointia ohjaavia periaatteita ja niiden soveltamista julkishallinnollisessa tai voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. Ammattikorkeakoulujen uudistuksen lähtökohtiin, tavoitteisiin ja toteutukseen on perehdytty huomioimalla erityisesti uudistuksen vaikutukset ammattikorkeakoulujen talouteen. Kehittämissankkeen lopputuloksena saatua yhtiötasolla toimivaa laskentapohjaa on mahdollista kehittää edelleen esimerkiksi muokkaamalla sen tietyille Seinäjoen ammattikorkeakoulun yksiköille soveltuvaksi.

Avainsanat: Budjetti, budjetointi, kassabudjetti, kassanhallinta, maksuvalmius

SEINÄJOKIUNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Accounting

Author: Anne Koski-Aho

Title of thesis: Designing a cash budgeting tool and a budgeting guide for Seinäjoki University of Applied Sciences

Supervisor(s): Tuulia Potka-Soininen

Year: 2015

Number of pages: 45

Number of appendices: 4

The aim of this thesis was to design a base and instructions for the preparation of a cash budget for Seinäjoki University of Applied Sciences. The client's need for a cash budget derives from the recent reform of the UAS institutions. To support the development of the cash budget, a survey was conducted among the Finnish universities of applied sciences in order to learn, how many of them use a cash budget.

The general principles of budgeting as well as the reformation of the higher education system are discussed in the theoretic framework of this thesis. Both the development project and the survey were executed using qualitative research methods. The development project was approached as a case study. A base for the cash budget and a budgeting guide containing the general principles of budgeting and instructions on how to use the base were produced as the result of the project. A total of 11 universities of applied sciences replied to the survey. Of them, only two used a cash budget.

The operations of public entities differ greatly from those of companies. This thesis considers how the general principles of budgeting are applied in public or non-profit organizations. The system of universities of applied sciences and its recent reform are discussed in order to explain the central goals of the reform and the measures taken to achieve them. The reform is considered especially from the point of view of the economy of the universities of applied sciences. The base for the cash budget was devised to work on the level of the entire Seinäjoki School of Applied Sciences, but it can be developed further and tailored to suit the needs of a specific unit of one of its specific constituent schools.

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 2 |
| Thesis abstract..... | 3 |
| SISÄLTÖ..... | 4 |
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet | 6 |
| 1.2 Työn rajaukset | 7 |
| 1.3 Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy | 7 |
| 2 BUDJETOINNIN YLEISET PERIAATTEET | 9 |
| 2.1 Strategia ja budjetointi | 10 |
| 2.2 Budjetoinnin tarkoitus..... | 11 |
| 2.3 Budjetointiprosessi..... | 14 |
| 2.4 Budjetointimenetelmät | 16 |
| 2.5 Kritiikki budjetointia kohtaan..... | 17 |
| 2.6 Budjetointi julkishallinnollisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa | 19 |
| 2.7 Kassabudjetti | 21 |
| 3 AMMATTIKORKEAKOULUJÄRJESTELMÄN UUDISTUS | 24 |
| 3.1 Ammattikorkeakoulujen julkinen tehtävä | 24 |
| 3.2 Ammattikorkeakoulujen liiketoiminta | 26 |
| 3.3 Kuvaus ammattikorkeakoulujen tilanteesta ennen uudistusta..... | 27 |
| 3.4 Uudistuksen lähtökohdat..... | 29 |
| 3.5 Ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden talous ja arvonlisäveromenettely..... | 31 |
| 4 KASSABUDJETIN KÄYTTÖ SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUISSA..... | 34 |
| 4.1 Tutkimuksen tavoite | 34 |
| 4.2 Tutkimusmenetelmä..... | 35 |
| 4.3 Tutkimuksen kulku | 36 |
| 4.4 Tutkimuksen tulokset | 36 |
| 4.5 Johtopäätökset..... | 37 |
| 5 KASSABUDJETTI SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULULLE .. | 38 |

| | |
|---|----|
| 5.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat ja tavoitteet..... | 38 |
| 5.2 Tutkimusmenetelmä..... | 39 |
| 5.3 Kehittämishankkeen kulku | 40 |
| 5.4 Kehittämishankkeen tulokset | 41 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 44 |
| LÄHTEET | 46 |
| LIITTEET..... | 48 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on kassabudjetin laskentapohjan suunnitteleminen ja toteuttaminen Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:lle. Kyseessä on kehittämishanke, jonka toteutuksessa tullaan hyödyntämään ja soveltamaan niin teoreettista tietoa kuin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen menetelmillä saatua tietoa. Kehittämishankkeeseen kuuluu kassabudjetin laskentapohjan sekä sen käyttöön liittyvän ohjeistuksen luominen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Aiheena budjetointi on osa taloushallinnon ydintä ja osa yritysten päivittäistä toiminnan suunnittelua. Tässä työssä tulee kuitenkin korostumaan perinteisten budjetointiin liittyvien periaatteiden soveltuminen uudenlaisessa toimintaympäristössä, eli Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:ssä. Ammattikorkeakoulut ovat niitä koskevan lainsäädännön uudistumisen myötä muuttuneet osakeyhtiömuotoisiksi toimijoiksi, mutta ammattikorkeakoulut osakeyhtiöinä eroavat monin eri tavoin perinteisistä osakeyhtiöistä. Ammattikorkeakoulujen toiminnan tarkoitus on edelleen yleishyödyllinen, eikä se tavoittele voittoa samalla tavoin kuin tavallinen osakeyhtiö. Aiheen merkitys on siis perinteisten budjetointiin liittyvien periaatteiden soveltamisessa uudenlaisessa toimintaympäristössä.

Kuten edellä mainittiin, kehittämishankkeen tavoitteena on luoda toimiva kassabudjetin laskentapohja sekä siihen liittyvä ohjeistus. Lisäksi yhtenä ulottuvuutena opinnäytetyössä on kyselytutkimus, jolla pyritään selvittämään Seinäjoen ammattikorkeakoulun asemaa muiden Suomen ammattikorkeakoulujen joukossa kassanhallinnan menetelmien suhteen.

Budjetoinnin yleiset periaatteet tullaan käsittelemään, mutta opinnäytetyön painopiste on nimenomaan kassabudjetissa. Kassabudjetin laatiminen ja ylläpitäminen ovat osa yrityksen kassanhallintaa, jonka voidaan ajatella käsittävän sellaisia asioita, kuten yrityksen maksuvalmiuden ennakointi ja suunnittelu.

1.2 Työn rajaukset

Työn aiheena on kehittää Seinäjoen ammattikorkeakoululle kassabudjetin laskentapohja ja siihen liittyvä budjetointiopas. Budjetointiin liittyvä Seinäjoen ammattikorkeakoulun sisäinen työnjako ja raportointikäytännöt ja niiden kehittäminen jäävät tämän työn ulkopuolelle. Työssä tarkastellaan budjetointia yleisestä näkökulmasta edeten nimenomaan kassabudjetin tarkasteluun. Toimeksiantajan tarve kehittää maksuvalmiuden ylläpidon suunnittelu- ja seurantamenetelmiä kumpuaa ammattikorkeakoululain uudistuksesta, johon perehdytään tässä työssä etenkin ammattikorkeakoulujen talouden näkökulmasta.

1.3 Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on yksi 24:stä Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimivista ammattikorkeakoulusta (Ammattikorkeakoulut [viitattu 20.11.2014]). Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa koulutusta sekä tutkimus- ja kehittämispalveluja liiketalouden, kulttuurin ja luonnontieteiden aloilla sekä ravitsemisalalla, sosiaali- ja terveysalalla ja tekniikan alalla (SeAMK toimii, [viitattu 3.1.2015]).

Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:n osakkaita ovat Seinäjoen kaupunki, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä sekä Ilmajoen kunta, Kurikan kaupunki ja Ähtärin kaupunki. Seinäjoen kaupunki on suurin osakkeenomistaja 65,54 prosentin omistuksellaan (SeAMK toimii: Hallinto, [viitattu 22.10.2014]).

Noin 4500 opiskelijaa opiskelee Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. AMK-tutkintojen ja ylempien AMK-tutkintojen lisäksi Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa avoimia AMK-opintoja, erikoistumiskoulutusta sekä maksullista täydennyskoulutusta (SeAMK strategia 2015-2020, 2). Opetuksen lisäksi Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluja eli TKI-palveluja. TKI-palveluihin kohdistuvan ulkopuolisen rahoituksen määrä on vuosittain viiden miljoonan euron tasolla (mp). TKI-toiminta on pääosin soveltavaa tutkimusta, jonka lähtökohtana on alueen elinkeinotoiminnan tukeminen. TKI-toiminnassa on kyse siitä, että Seinäjoen ammattikorkeakoulun osaaminen

tuotteistetaan ja asiakkaat voivat ostaa erilaisia markkinahintaisia palveluja, kuten esimerkiksi henkilöstö- ja täydennyskoulutuspalveluja, yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä palveluja tai markkinatutkimuksia (SeAMK toimii: Koulutus ja TKI, [viitattu 3.1.2015]).

Sekä opetus- että TKI-toiminnassa tuotetaan palveluja asiakkaille, joiden tekemät valinnat määrittävät Seinäjoen ammattikorkeakoulun tulovirran määrän. Seinäjoen ammattikorkeakoulun asiakaskunnan muodostavat siten opetuspalveluja hyödyntävät opiskelijat ja TKI-palveluja hyödyntävät yritykset ja muut organisaatiot.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavat määritellyt arvot ja painoalat. Painoalat ovat yhtenäiset Etelä-Pohjanmaan korkeakoulustrategian kanssa ja niiden mukaisesti Seinäjoen ammattikorkeakoulu suuntaa niin opetus- kuin TKI-toimintaansa. Painoaloja ovat kestävä ruokaratkaisut, älykkäät ja energiatehokkaat järjestelmät, hyvinvoivat ja luovat yksilöt sekä yhteisöt ja yrittäjyys, uudet liiketoimintakonseptit ja palveluinnovaatiot (SeAMK strategia 2015-2020, 8). Painoalat kuvaavat toiminnan suuntaa laajalla tasolla.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun arvot kytkeytyvät vahvasti painoalojen mukaisiin periaatteisiin. Arvoja ovat yrittäjähenkisyys, kansainvälisyys, osaaminen ja SeAMK-henki. Yrittäjähenkisyydellä tarkoitetaan yrittäjämäisen toiminnan ja ajattelutavan edesauttamista ja rohkaisemista luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä vahvaa yhteistyötä koulun ja elinkeinoelämän kesken. Kansainvälisyydellä tarkoitetaan koulutuksen kansainvälistä kilpailukykyisyyttä sekä kansainvälisten ohjelmien ja vieraskielisen koulutuksen kehittämistä. Osaamisella viitataan koulutuksen laadukkuuteen ja osaamisen hyödyntämiseen uusien toimintatapojen ja -menetelmien kehittämisessä. SeAMK-hengellä tarkoitetaan kannustavaa ja kunnioittavaa asennetta opiskelija- ja työyhteisössä, avoimen vuorovaikutuksen ja vastuullisen toiminnan edistämistä (SeAMK strategia 2015-2010, 8).

2 BUDJETOINNIN YLEISET PERIAATTEET

Tarkasteltaessa budjetoinnin yleisiä periaatteita ja budjetointiprosessin vaiheita on olennaista aloittaa määrittelemällä tarkemmin budjetin ja budjetoinnin käsitteitä. Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen (2013, 235) määrittelevät budjetin siten, että se on rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka tehdään rajatulle ajanjaksolle. Suunnitelmalla pyritään päätyämään mahdollisimman suotuisaan taloudelliseen suoritustasoon. Budjetointi on heidän mukaansa suunnitelmallinen ja kontrolloitu prosessi, jonka lopputuloksena saadaan valmis budjetti ja sen seurantamenetelmät. Budjetti tehdään yleensä vuodeksi eteenpäin ja tästä ajanjaksosta käytetään käsitettä budjettikausi. Budjettikausi jaetaan yleensä pienempiin osiin, kuten esimerkiksi kahteentoista kuukauden jaksoon (Drury, 2008, 357). Budjetti ei voi olla eksakti suunnitelma, sillä budjetin laadintahetken arvioihin vaikuttavat seikat saattavat muuttua odottamattomalla tavalla. Puolamäki (2007, 129) tuo esiin sen seikan, että budjetti on ennuste ja joissakin organisaatioissa sitä kohdellaan ikäänkuin viitekehyksenä, joka ilmaisee budjetin laadintahetkellä vallinneet käsitykset tulevista tapahtumista.

Puolamäki (2007, 128) muistuttaa, että yrityksen budjetoinnista puhuttaessa kyse on yleensä useiden eri budjettien muodostamasta kokonaisuudesta, joka toimii lyhyen aikavälin ohjausjärjestelmänä. Hän jaottelee tämän ohjausjärjestelmän rakennetta siten, että pääbudjetti koostuu tulos-, tase- ja rahoitusbudjetista. Pääbudjettien tiedot koostetaan osabudjettien avulla, joita ovat esimerkiksi osto-, valmistus-, myynti- ja investointibudjetit. Tämän työn painopiste on nimenomaan rahoitusbudjetissa, josta puhutaan myös käyttäen käsitettä kassabudjetti. Rahoitusbudjetti laaditaan Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2013, 240) mukaan yleensä kassavirtalaskelman muotoon ja budjetin tarkoituksena on ylläpitää yrityksen maksuvalmiutta. Maksuvalmiuteen ja rahoitusbudjettiin palataan myöhemmin tarkemmin luvussa 2.7.

Puolamäen mukaan (2007, 128) budjetointi on pitkään ollut yritysten talousjohdon keskeisimpiä menetelmiä. Åkerberg (2006, 31) kuitenkin kyseenalaistaa vahvasti budjetoinnin vankan aseman, ja toteaa budjetoinnin olevan hengetön rituaalinomainen prosessi, joka ei edusta aitoa tavoitteiden asettamista.

Budjetoinnilla on selkeästi sekä puolesta- että vastaanpuhujia. Ennen budjetoinnin mielekkyyden ja käytännöllisyyden arvioimista tässä työssä tarkastellaan budjetointia ensin tarkemmin.

2.1 Strategia ja budjetointi

Yrityksen strategia on laaja ja monisyinen käsite, kuten Näsi ja Aunola (2001, 9) tuovat esille todetessaan, että eri kirjoittajat ovat tunnistaneet jopa kymmenen erilaista strategia-ajattelun koulukuntaa. He huomauttavat kuitenkin, että nämä eriytyneet käsitteet ovat monilta osin päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä. Erilaisten määritelmien suurta lukumäärää selittää osaltaan se, että yritysten toimintaympäristö ja yritystoiminnan luonne itsessään muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, jolloin ajatukset strategiasta joutuvat myös vastaavasti kehittymään. Puolamäki (2007, 25) kiteyttää strategian määritelmän siten, että strategia on liiketoimintamalli, joka perustuu yrityksen oman toiminnan kokonaisvaltaiseen hallintaan ja toimintaympäristön tuntemukseen sekä mahdollisten muutosten ennakointiin. Strategiansa avulla yritys pyrkii tavoittelemaansa asemaan markkinoilla. Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden (2011, 153) jakavat strategian kahteen eri lajiin, yritys- ja kilpailustrategiaan. Yritysstrategiassa määritellään perustavanlaatuiset asiat, kuten yrityksen toimiala. Kilpailustrategiassa taas suunnitellaan ne keinot, joilla yritys aikoo saavuttaa tavoittelemansa jalansijan valitulla toimialalla. Yhteenvetona voidaan todeta strategian olevan kattava suunnitelma yrityksestä, sen rakenteesta ja toiminnasta.

Drury (2008, 351) mukaan strategia kuuluu yrityksen pitkän aikavälin suunnittelun tasolle, kun taas budjetointi on lyhyen aikavälin suunnittelua. Pitkän aikavälin suunnittelussa tarkoitus on ohjata ja kontrolloida yrityksen toimintaa kohti laajempia tavoitteita, joiden saavuttamisen aikataulu on yli vuoden mittainen. Lyhyen aikavälin, eli vuosittaisen tason suunnittelussa painopiste on tietyllä tavalla konkreettisempi, koska budjetoinnissa on otettava vastaan vallitsevat olosuhteet sekä saatavilla olevat resurssit ja toimittava niiden puitteissa tavalla, joka parhaiten edistää yrityksen tämänhetkistä tilannetta ja strategiassa asetettuja laajempia tavoitteita (Drury, 2008, 352). Strategian ja budjetoinnin yhteys toisiinsa

käy ilmi Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2013, 236) ajatuksista. Heidän mukaansa budjetointi tukee strategian toteutumista operatiivisella tavalla, eli budjetoinnilla kohdistetaan saatavilla olevat resurssit strategian mukaisesti ja valitaan ne lyhyen aikavälin kehittämistavoitteet, jotka parhaiten edistävät yrityksen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Budjetointi on siten strategian toteuttamisen väline konkreettisemmalla ja käytännöllisemmällä tasolla.

Strategiassa yritys määrittelee toimialansa ja toimintatapansa laajalla tasolla ja pitkällä aikavälillä. Budjetti on yksi strategian toteuttamisen välineistä, ja budjetin laatiminen perustuu viime kädessä yrityksen strategiaan. Yrityksen pitkäaikaisen suunnittelun, eli strategian, laatu vaikuttaa siihen, miten laadukkaasti budjetti voidaan laatia. Toisaalta taas laaditun budjetin toimivuus vaikuttaa strategian toteutumiseen. Voidaan todeta, että budjetin laatimisen lähtökohtainen tarkoitus on strategiassa määriteltyjen laajempien tavoitteiden toteutumisen edistäminen. Konkreettisempia ja tietyllä tavalla käytännönläheisempiä budjetin tehtäviä käsitellään seuraavassa osiossa.

2.2 Budjetoinnin tarkoitus

Puolamäen (2007, 128) mukaan budjetointia käytetään yrityksen tavoitteiden määrittämisessä ja asettamisessa, toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutumien seurannassa. Näissä seikoissa ilmenee budjetin perustarkoitus, joka on melko samanlainen riippumatta esimerkiksi yrityksen toimialasta tai muista yrityskohtaisista seikoista. Tässä luvussa tarkastellaan aiemmin mainitun pää- ja osabudjettien muodostaman ohjaukokonaisuuden eri tehtäviä.

Drury (2008, 355) tuo esiin kuusi erilaista budjetin tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on yrityksen yleensä vuoden mittaisen budjettikauden toimien suunnittelu. Tässä suunnittelussa on kyse jo yrityksen strategiassa määriteltyjen toimenpiteiden hienosäädöstä ja tarkemmasta käsittelystä vastaamaan kyseisen kauden tilannetta, ei täysin uusien suunnitelmien laatimisesta. Suunnitteluvaiheen tarkoitus on auttaa johtajia tunnistamaan tulevia haasteita, ja välttämään hätäisten ja harkitsemattomien päätösten tekemistä. Toisena tehtävänä on yrityksen eri osien koordinointi siten, että eri osastot toimivat yhtenäisesti sellaisella tavalla,

joka edistää koko organisaation tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Kolmas budjetin tehtävä on varmistaa tiedonkulku kaikkien yrityksen osien välillä. Budjetin tietojen kulkeutuessa oikeille ihmisille varmistetaan näiden ihmisten vastuullistaminen budjetin käyttöönotosta. Neljäs tehtävä on motivoida yrityksen johto suoriutumaan tehtävistään tavalla, joka parhaiten edistää yrityksen tavoitteita. Viidentenä tehtävänä Druryn listassa on budjetin toimiminen kontrollin, eli toiminnan valvonnan välineenä. Viimeinen budjetin tehtävä on suoriutumiskyvyn arviointi, eli tarkastellaan budjetin ja toteumien mahdollisia eroavaisuuksia ja niiden syitä. Drury painottaa tässä enemmän toimepiteisiin osallistuneiden henkilöiden kuin varsinaisten toimenpiteiden arvioimista.

Puolamäki (2007, 129) taas on listannut budjetille seitsemän tehtävää. Osa näistä on päällekkäisiä Druryn esiintuomien seikkojen kanssa, mutta Puolamäellä on kuitenkin selkeästi erilainen näkökulma. Hänen mukaansa ensimmäinen budjetin tehtävä on kannattavuuden ohjaus, joka käytännössä toteutetaan määrittämällä tulostavoite ja tavoitearvot erilaisille rahamääräisille tunnusluvuille. Toinen tehtävä on yrityksen rahoitusrakenteen suunnittelu ja hallinta, mikä auttaa määrittelemään yrityksen rahoitustarvetta. Kolmantena Puolamäenkin listassa on yrityksen eri osien toiminnan koordinointi, kuten Drury myös toi esiin. Neljäs tehtävä on budjetin toimiminen vertailuarvojen lähteenä, joten tarkasteltaessa erilaisia tunnuslukuja esimerkiksi kuukausittain voidaan näitä arvoja verrata budjettikaudelle ennakoituihin lukuihin. Viides tehtävä on budjetin toimiminen resurssien jakamisen ja kohdistamisen perusteena esimerkiksi investointeja suunnitellessa. Kuudentena on tavoitteiden asettaminen ja henkilöstön motivointi esimerkiksi palkkiopalkkauksen keinoin. Viimeisenä, ja ehkä oleellisimpana, on budjetin toimiminen oppimisen välineenä. Analysoimalla budjetin ja toteumien eroavaisuuksia voidaan esimerkiksi välttää tiettyjen virheiden toistaminen tulevaisuudessa.

Tietyllä tavalla Puolamäen ajatukset ovat konkreettisempia ja käytännönläheisempiä kuin Druryn. Lisäksi Puolamäki korostaa enemmän budjetin avulla oppimista ja toiminnan jatkuvan kehittämisen merkitystä. Molemmat Drury ja Puolamäki ovat painottaneet budjetin merkitystä yrityksen osastojen toiminnan koordinoimisen välineenä, ja se alleviivaa ajatuksen merkitystä. Kyseessä on

kokonaisuuden hallinta ja ohjaus, johon budjetilla pyritään. Budjetilla yritetään siis järjestää organisaation eri osien yhtenäinen toiminta kohti osien omia tavoitteita, jotka ovat kuitenkin asetettu siten, että ne ovat harmoniassa koko organisaation tason päämäärien kanssa.

Ihantola (1998, 3) tuo tutkimusraportissaan esiin sen, että johdon laskentatoimeen liittyvissä tutkimuksissa nimenomaan budjetointi on osa-alue, jossa käyttäytymistieteellisillä tutkimuksilla on ollut eniten vaikutusta. Ihantola korostaa budjetoinnin olevan moniulotteista toimintaa, jossa yhdistyvät yhtäältä mekaaniset laskennalliset seikat ja toisaalta hyvin monimutkaiset ihmisten käyttäytymiseen liittyvät asiat.

Tärkeimmiksi teemoiksi budjetoinnin tutkimuksessa ovat nousseet budjetointiprosessin vaikutukset yksilön ja ryhmän toimintaan sekä yksilöiden ja ryhmien ominaisuuksien vaikutukset budjetin toimivuuteen (Ihantola, 1998, 4). Budjetointi on siis jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ihmisten erilaisten ominaisuuksien kanssa, ihmisten käyttäytyminen muokkaa budjettia ja toisaalta taas budjetti muokkaa ihmisten toimintaa. Näin ollen on helpompi ymmärtää budjetin motivoivaa vaikutusta, jonka sekä Puolamäki että Drury toivat esiin luetellessaan budjetille asetettavia tehtäviä. Kuitenkin myös budjetin tehtävien välille mahdollisesti nouseva ristiriita alkaa hahmottua. Sekä Drury (2008, 356) ja Ihantola (1998, 4) nostavat esiin sen, että juuri budjetilla haettava motivoiva vaikutus saattaa altistaa budjetin laatijat asettamaan työntekijöille liian haastavia tavoitteita motivoidakseen heidät suoriutumaan mahdollisimman tehokkaasti, mutta kuitenkin tällaiset ylioptimistiset tavoitteet ovat haitallisia suunnittelun tarkkuuden ja totuudenmukaisuuden kannalta. Ristiriidat budjetille asetettavien tehtävien välillä vähentävät budjetin luotettavuutta ja toimivuutta, ja vääristävät helposti johdon käsitystä yrityksen ja sen työntekijöiden tilanteesta.

Puolamäen (2007, 129) mukaan ristiriitojen välttämiseksi organisaation on aloitettava budjetointiprosessi määrittämällä budjetin tehtävät erittäin tarkasti. Budjetin tarkoituksen määrittely on siis ensiaskel, josta varsinainen budjetointiprosessi alkaa.

2.3 Budjetointiprosessi

Drury (2008, 357) korostaa budjetointiprosessin hallinnon merkitystä. Samalla tavalla kuin jo Puolamäkikin toi esiin, budjetointiprosessin hallinnon järjestämisellä tavoitellaan ristiriitojen välttämistä. Mahdolliset ristiriidat vähentäisivät koko budjettijärjestelmän arvoa ja tehokkuutta. Budjetin tarkoitus on päätettävä ja lisäksi budjetointiprosessin vastuuhenkilöt on määriteltävä etukäteen. Budjetin hyväksymismenetelmät ja tiedonkeruu eri osastoilta on suunniteltava, jotta prosessin tehokkuus on taattu. (Drury, 2008, 357.)

Drury (2008, 358) ehdottaa prosessin tehokkuuden varmistamiseksi budjetointiohjeistuksen tekemistä. Ohjeistuksessa on selvitettynä budjetin tarkoitus ja tavoite, prosessiin liittyvät toimenpiteet ja työnjako eri vastuuhenkilöiden ja – osastojen kesken. Lisäksi prosessin aikataulu tulee määritellä. Kyseinen ohjeistus tulee toimittaa kaikille vastuullisille tai muuten prosessiin osallisille henkilöille. Budjetit ovat yrityskohtaisia, joten niin on niiden valmisteluprosessikin. Organisaatiossa olisi siten saatavilla olevan tiedon perusteella rakennettava oma järjestelmänsä ja omat toimintatavat, jotta budjetista saataisiin hyöty, joka olisi verrannollinen siitä koituneisiin kustannuksiin. Budjetointiprosessi vie työaikaa, joten se saattaa koitua yritykselle melko kalliiksi. Hyvällä suunnittelulla prosessista on mahdollista saada mahdollisimman jouheva, jotta työtunteja ei kuluteta turhaan. Budjetointiprosessilla pyritään saamaan aikaan niin yksityiskohtaiset ja konkreettiset ohjeet, että operatiivinen, jokapäiväinen toiminta budjettikauden aikana ohjeiden mukaisesti on mahdollista (Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden, 2009, 163).

Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden (163) jakavat budjetointiprosessin lyhyesti kolmeen päävaiheeseen, joita ovat suunnittelu, toteutus ja valvonta. Drury (2008, 358) jakaa nämä osat yksityiskohtaisemmin ja tunnistaa budjetointiprosessin koostuvan kahdeksasta vaiheesta. Ensimmäinen näistä on edellä mainitun budjetointiohjeistuksen antaminen ja toimittaminen niille henkilöille, joiden vastuulla budjetin laatiminen on. Vaivattoman tiedonkulun merkitys korostuu jälleen. Toinen vaihe on sellaisten tekijöiden tunnistaminen, jotka saattavat rajoittaa yrityksen toimintaa. Esimerkki tällaisesta tekijästä voi olla vaikkapa kysynnän vaihteluiden vaikutus myynnin määrään. Seuraava vaihe on

vaikuttavimman budjetin laatiminen, joka Druryn mukaan on myyntibudjetti. Myyntibudjetti useimmissa yrityksissä osoittaa toiminnan laajuuden, joten tämän vuoksi budjettien laatiminen on usein aloitettava siitä. Julkishallinnon organisaation toiminnan luonteen ollessa erilainen ei Druryn ohjeita sellaisenaan voisi tarkasti seurata. Ajatus itsessään on kuitenkin hyödyllinen, eli täytyy pyrkiä tunnistamaan se tekijä, joka toiminnan laajuutta eniten määrää, ja ottaa se huomioon heti prosessin alkuvaiheessa.

Kun on määritelty toimintaa eniten rajoittava tekijä ja laadittu sitä koskeva ensimmäinen budjetti, Druryn (2008, 360) mukaan seuraava vaihe on muiden yrityksen tarvitsemien osabudjettien alustava laatiminen. Viidennessä vaiheessa budjetit annetaan ylemmille tahoille hyväksyttäväksi, ja näin alemman tason laatimaa budjettia hienosäädetään ylemmällä tasolla. Seuraavaksi, budjettien liikkua yrityksen hierarkiassa alemmalta tasolta ylemmälle, eri osastojen laatimien budjettien yhteensopivuus ja tasapaino toisiinsa nähden tarkastetaan. Tätä vaihetta Drury kutsuu budjettien yhteensovittamiseksi. Kun harmonia on saavutettu ja laaditut osabudjetit hyväksytyt, niiden tiedoista koostetaan yrityksen pääbudjetit, eli tulos-, tase- ja rahoitusbudjetit. Viimeinen vaihe on seuranta. Budjetointiprosessi ei pääty siihen, kun kaikki osa- ja pääbudjetit on saatu valmiiksi. Todellisia toiminnan tuloksia tulisi tasaisesti sovitussa aikataulussa verrata budjeteissa ennakoituihin tuloksiin. Budjetti on siten suunnitelma, jonka noudattamista valvotaan koko budjettikauden ajan. Jos ilmenee, että suunnitelmaa ei ole noudatettu, korjaavia toimenpiteitä saatetaan tarvita.

Drury (2008, 359) korostaa, että budjetoinnin on tapahduttava niin sanotusti alhaalta ylöspäin. Tämä tulee esille hänen näkemyksessään budjetointiprosessin eri vaiheista. Druryn mukaan budjetin on liikuttava yrityksen hierarkiassa alhaalta ylöspäin, jolloin se matkalla ikäänkuin täydentyy ja korjaantuu pikkuhiljaa, ja huipulle päästessään se on valmis käytettäväksi. Alhaalta ylöspäin-ajattelu on eräs budjetointimenetelmä, mutta ei suinkaan ainut.

2.4 Budjetointimenetelmät

Puolamäki (2007, 130) jakaa budjetointimenetelmät kolmeen ryhmään. Ensimmäinen on ylhäältä alaspäin -menetelmä, jota kutsutaan myös autoritääriseksi menetelmäksi. Toinen on Druryn peräänkuuluttama alhaalta ylöspäin -ajattelu, jota kutsutaan myös demokraattiseksi menetelmäksi. Kolmas on tavallaan edellisten kompromissi, eli niin kutsuttu yhteistyö-menetelmä, josta käytetään myös käsitettä interaktiivinen menetelmä.

Autoritäärisessä menetelmässä budjetoinnin tarkoitus ja tavoitteet määrätään yrityksen ylimmällä tasolla (Puolamäki, 2007, 130). Jos yrityksen johto määrittää budjetoinnin päämäärän, alemman tason osuudeksi jää esimerkiksi budjetoinnissa tarvittavien tietojen kerääminen ja lopullisen budjetin noudattaminen (Järvenpää ym. 2013, 243). Ylhäältä alas -menetelmän ehdoton etu on se, että budjetin laatimiseen osallistuu hyvin rajattu määrä ihmisiä. Budjetointiprosessi on edullinen ja ajallisesti tehokas. Menetelmän etu on samalla kuitenkin sen heikkous, sillä budjetin onnistuminen on riippuvainen näiden muutaman ihmisen asiantuntemuksesta, omista arvoista ja työtavoista. Puolamäki (mp.) tuo lisäksi esiin sen seikan, että budjetoinnin paljon puhuttu motivoiva vaikutus harvoin toteutuu, jos budjetointi suoritetaan autoritäärisesti. Johdon antama budjetti ei sitouta henkilöstöä, joka ei ole päässyt tuomaan esiin omia näkemyksiään.

Demokraattinen menetelmä on autoritäärisen vastakohta. Tiukasta budjettiohjauksesta on siirrytty joustavaan menettelyyn. Puolamäen (2007, 130) mukaan alhaalta ylöspäin-menetelmässä budjetointiprosessi alkaa vastuualuekohtaisten budjettien laatimisella, jotka sitten yrityksen johto kokoaa yhteen ja varmistaa niiden yhteensopivuuden, kuten Drury jo toi esiin.

Demokraattinen ja autoritäärinen menetelmä ovat toistensa vastakohtia. Niiden edut ja hyödyt ovat myös tietyllä tavalla päinvastaisia. Demokraattinen menetelmä sitouttaa työyhteisön budjetin tavoitteisiin, toisin kuin autoritäärinen menetelmä. Demokraattinen menetelmä vie kuitenkin aikaa ja työtunteja ja on siksi kalliimpi toteuttaa.

Puolamäen (2007, 130) mukaan yhteistyömenetelmässä on pyritty yhdistämään kahden edellisen parhaita ominaisuuksia. Sovellettaessa yhteistyömenetelmää yritysjohdon tehtävänä on budjetointiprosessin yleisten päämäärien päättäminen, jonka jälkeen varsinainen budjetointi tapahtuu yksiköittäin. Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen (2013, 243) huomauttavat, että yhteistyömenetelmän keinoin toteutettu budjetointi saattaa vaatia useita kierroksia, ennenkuin johdon asettamat tavoitteet ja osastojen tekemät budjetit kohtaavat. Yhteistyömenetelmä ei välttämättä edusta tasapuolista kompromissia kahden vastakkaisen menetelmän välillä, sillä demokraattisen menetelmän selkeää haittapuolta, eli sen vaatimaa työaikaa ja -määrää, ei ole onnistuttu keventämään.

Budjetointikauden ja tilikauden yhdistäminen toisiinsa on Puolamäen (2007, 131) mukaan tuottanut vaikeuksia ja nostattanut paljon kritiikkiä budjetointia kohtaan. Tilikauden vastatessa kalenterivuotta tulevan kauden budjetointi aloitetaan tyypillisesti loppusyksyllä ja uusi budjetti otetaan käyttöön uuden vuoden alussa. Käytännössä siis vuoden lopussa taloudellinen ohjaus ja ennusteet eivät ulotu muutamaa viikkoa pidemmälle. Puolamäki (2007, 131) toteaa, että ratkaisua tilanteeseen on pyritty saamaan aikaan rullaavan budjetoinnin keinoin. Rullaavalla budjetoinnilla hän tarkoittaa päättymätöntä ja jatkuvaa taloudellista suunnittelua ja ohjausta. Suunnitteluhorisontti siirtyy koko ajan eteenpäin ajan kuluessa, esimerkiksi kuukausittaisen raportoinnin yhteydessä budjettiin lisätään kulunutta kuukautta vastaavasti yksi uusi kuukausi. Rullaavaa budjettia ei vain laadita ja seurata, kuten tähän asti on tullut esiin budjeteista puhuttaessa. Rullaava budjetti perustuu siihen, että sen sisältämiä tietoja päivitetään jatkuvasti, jolloin rullaava budjetti on käytännössä loputon. Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden (2009, 176) ovat kuitenkin sitä mieltä, että rullaava budjetti on ennusteena sellainen, ettei se täytä kaikkia budjetille asetettavia tehtäviä. Rullaava budjetointi on siten täydentävä menetelmä, joka ei yksin voi korvata perinteistä budjettia.

2.5 Kritiikki budjetointia kohtaan

Joitain budjettien ongelmakohtia on jo tuotu esiin, mutta tässä luvussa niihin perehdytään tarkemmin. Åkerberg (2006, 31) väittää provosoivasti budjetoinnin

olevan hajautettu ja rituaalinomainen prosessi, jonka yhteys yrityksen strategiaan ei käytännössä toteudu. Hope ja Fraser (2003, 3) kuvaavat budjetointia vuosittaiseksi ansaksi, ja vetoavat erilaisten kyselytutkimusten tuloksiin todetessaan, että valtaosa talousjohdon jäsenistä ovat tyytymättömiä budjettien tuomaan hyötyyn ja he vaativat budjetoinnin täyttä uudistusta.

Budjetoinnin kustannukset on mainittu tässä työssä jo aiemmin. Budjetointiprosessi vaatii aikaa ja resursseja, joille on jokaisessa organisaatiossa olemassa hinta. Perimmäinen ongelma budjetoinnissa näyttäytyy hinnan ja sillä saatavan hyödyn välisenä kamppailuna. Hope ja Fraser (2003, 4) tuovat tämän seikan lisäksi esiin budjettien liiallisen jäykkyyden tämän päivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Budjettien jäykkyys on yhteydessä kolmannen Hopen ja Fraserin esiintuoman ongelman kanssa, joka on budjettien epätarkkuus. He lisäksi väittävät, että ihmisten motivoiminen ja ohjaaminen budjetilla johtaa ihmisten epäeettiseen käytökseen, kun he pyrkivät saavuttamaan budjeteissa asetetut päämäärät keinolla millä hyvänsä.

Näin ollen on helppo nähdä, miten budjetointi voi irtaantua todellisuudesta ja budjeteissa esitetyt tiedot alkavat elää omaa elämäänsä sen sijaan, että ne realistisesti heijastaisivat yrityksen tulevaisuuteen sijoittuvia tavoitteita, ennusteita ja toimenpiteitä joilla ne saavutetaan. Tässä valossa budjetointi vaikuttaa turhalta ja jopa haitalliselta toiminnalta.

Budjetti voi vaatia ihmisiltä liikaa ja johtaa näin jopa haitalliseen käyttäytymiseen, mutta toisaalta budjetti luo katon onnistumisille, ja silloin budjetti vaatii ihmisiltä liian vähän. Drury (2008, 377) mukaan budjetteja on moitittu siitä, että ne kannustavat saavuttamaan tietyn tavoitteen, vaikka parempaankin lopputulokseen olisi ollut mahdollista päästä. Budjetin jäykkyys tulee ilmi jälleen; budjetilla ei ole mahdollista vastata salamannopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, olivatpa ne yrityksen kannalta positiivisia tai negatiivisia. Budjetti saattaa siis tukahduttaa yllättävät innovaatiot ja kehitysideoita, joilla budjettia laadittaessa ennakoitu tulos voitaisiin ehkä ylittää. Budjetin jättämä liikkumavara näyttäytyy hyvin kapeana.

Kuitenkin budjetoinnin asema vaikuttaa vakaalta, se on osa arkista keskustelua ja budjetointi käsitteenä on useimmille tuttu jollain tapaa. Åkerberg, joka kärjistäen moittii budjetointia samaan tapaan kuin Hope ja Fraserkin, tuo kuitenkin esiin sen oleellisen seikan, että budjetin toimivuus on suoraa seurausta sen laatimisprosessin laadusta (Åkerberg, 30). Åkerberg tuomitsee siis prosessin enemmän kuin budjetin itsessään.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työkalu toimii parhaiten silloin, kun sitä käytetään oikein. Budjetin laatimisen lähtökohdat määrittävät hyvin pitkälti sen, onnistutaanko budjetilla saamaan aikaan tavoiteltu hyöty ja onnistutaanko välttämään edellä mainitut sudenkuopat. Budjetointiprosessin merkitys korostuu jälleen, ja Drury'n pikkutarkat kuvaukset budjetoinnin vaiheista näyttäytyvät uudessa valossa. Budjetointiprosessin täytyy perustua selkeään ja ristiriidattomaan näkemykseen organisaatiossa ja budjetin laatiminen täytyy tapahtua hyvin hallitulla tavalla, jotta loputuloksena saatavat budjetit toimisivat yhtenäisenä kokonaisuutena.

2.6 Budjetointi julkishallinnollisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

Kuten edellä tuotiin esiin, budjetointiprosessin lähtökohtana tulee tunnistaa se tekijä, joka eniten rajoittaa yrityksen toimintaa. Useimmiten tämä tekijä on myynti, ja se määrittelee yritykseen tulevien rahavirtojen määrät. Julkishallinnollisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa budjetointi on kuitenkin prosessina hieman erilainen. Åkerbergin (2006, 33) mukaan julkishallinnossa budjetoinnin tavoitteet määräytyvät annettujen määrärahojen perusteella, jolla pyritään ylläpitämään asetettu toiminnan taso. Budjetoinnilla jaetaan siis annettu raha toimintojen ylläpitämistä varten, eikä niinkään aseteta kasvutavoitteita. Drury (2008, 373) tuo myös esiin sen, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa pyritään tuottamaan mahdollisimman tarkkoja arvioita toiminnan ylläpitämisen edellyttämistä varoista, jonka jälkeen joko anotaan näitä tarpeellisia varoja esimerkiksi valtiolta tai vastaavasti karsitaan toimintoja vastaamaan myönnettyä määrärahaa. Julkishallinnollisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

budjetointi on siten hyvin kontrolloitua toimintaa. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että toimintaa eniten rajoittava tekijä ei ole myynti, vaan myönnetty ja ennalta sovittu määräraha.

Åkerberg (2006, 33) kritisoi julkishallinnon budjetointia, koska se ei hänen mukaansa kannusta kehittämään toimintatapoja. Melko karkeasti yleistäen Åkerberg toteaa, että julkishallinnon budjetoinnissa tarkoin määritelty toiminnan taso yritetään säilyttää, mutta uusia toimintamalleja ei pyritä kehittämään. Åkerberg kuvaa julkishallinnon budjetointia siten, että se on ylhäältä alas - prosessi, jossa alhaalta päin esitetään rahantarve ja ylhäältä käsin myönnetään määrärahat. Suurista kokonaisuuksista edetään edelleen pienempiin osiin. Suunnittelu voi siten olla jäykkää ja yllättäville innovaatioille ei välttämättä ole sijaa.

Drury (2008, 374) mukaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden budjetointiprosessissa ongelmaksi usein muodostuu tavoitteiden ja saavutusten rahallisen arvon määrittäminen. Yritystoiminnassa voidaan verrata käytettyjen resurssien suhdetta niillä tuotettuun tulokseen nimenomaan myyntilukujen avulla. Organisaatiossa, jossa ei toiminnan lopputuloksena synny rahamääräistä myyntiä, käytettyjen resurssien ja niillä saavutettujen tulosten suhdetta voi olla haasteellista esittää numeerisesti. Åkerberg (2006, 34) muistuttaa, että valtion ja kuntien organisaatioiden resurssien jakamisessa motiivit saattavat olla poliittisesti latautuneita. Julkishallinnon budjetoinnissa saattavat siten vaikuttaa pelkkien tulojen ja menojen lisäksi laajemmat käsitykset yhteiskunnallisten asioiden hallinnasta.

Julkishallinnollisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa budjetointi on tietyllä tavalla kontrolloidumpaa. Budjetointia eniten ohjaava ja toimintaa eniten rajoittava tekijä ei ole myynti, vaan ylemmällä tasolla ennalta määrätyt resurssit. Liiketoiminnassa myynti ei kuitenkaan ole staattista, vaan myynnin määrä on altis kysynnän ja tarjonnan vaihteluille, toisin kuin tarkasti kontrolloidut määrärahat. Näin ollen budjetoinnilla tuotetut ennusteet julkishallinnollisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa saattavatkin olla tarkempia kuin muissa yrityksissä.

Taloushallinnon rooli julkishallinnon ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa näyttäytyy kuitenkin enemmän valvojana kuin aktiivisena uusien innovaatioiden tuottajana. Kaudella käytettävissä olevat resurssit on annettu ja niihin ei voida joustavasti ja nopeasti kesken kauden vaikuttaa, joten taloushallinnon tehtävänä on jakaa resurssit ja valvoa, että niitä kulutetaan ennalta määrättyllä tavalla. Tämänkaltaiseen ajatteluun on kuitenkin ammattikorkeakoulujen osalta tulossa muutos, jota käsitellään tämän työn luvussa 3.4. Ammattikorkeakoulujärjestelmän uudistuksessa korostuvat tuloksellisuuden ja innovatiivisten toimintamallien kehittäminen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että julkishallinnollisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden budjetoinnin lähtökohdat ovat erilaiset verrattuna kaupallisten toimijoiden budjettiin. Kuitenkaan kumpikaan Drury tai Åkerberg eivät tuo esiin muita eroavaisuuksia esimerkiksi budjettiprosessin kulun tai budjettien toimintojen suhteen.

2.7 Kassabudjetti

Kassabudjetilla on yhteys yrityksen rahoitussuunnitteluun kokonaisuudessaan ja aluksi on syytä perehtyä tämän taloushallinnon osa-alueen käsitteisiin tarkemmin. Leppiniemen ja Puttosen (2002, 39) mukaan pitkän aikavälin rahoitussuunnittelun peruskysymykset liittyvät yrityksen kannattavuuteen ja tasapainoisen rahoituksen suunnitteluun, kun taas lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa on kyse yrityksen maksuvalmiudesta eli likviditeetistä. Maksuvalmiudella he tarkoittavat yrityksen rahojen jokahetkistä riittävyttä. Kassabudjetin avulla pyritään maksuvalmiuden ylläpitoon, eli budjetin tarkoituksena on kassavirtoja ennakoimalla varmistaa yrityksen rahavarojen jatkuva riittävyys (Järvenpää ym. 2013, 239). Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa kassabudjetti on siten työkalu, jolla maksuvalmiutta voidaan järjestelmällisesti seurata, suunnitella ja ennakoita.

Maksuvalmius ja kassanhallinta ovat läheisesti toisiinsa liittyviä käsitteitä. Hedman (1991, 13) määrittää kassanhallinnan käsitettä siten, että kassanhallinnalla tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, joilla maksuvalmiutta hallitaan. Kassanhallinnan toimialueelle kuuluvat taseen erät ovat Hedmanin mukaan

kassassa ja pankkitilillä olevat varat, ostovelat, saamiset ja muu lyhytaikainen rahoitus (1991, 15). Maksuvalmiuden, lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelun ja kassanhallinnan käsitteiden päällekkäisyys ja liittymä toisiinsa on helppo nähdä, sillä niistä puhuttaessa kyse on pohjimmiltaan yrityksen toiminnan suunnittelemisesta ja seuraamisesta siten, että päivittäinen rahantarve tulee katetuksi yritykselle mahdollisimman edullisella tavalla.

Drury (2008, 369) kiteyttää kassabudjetin tarkoituksen siten, että sen tehtävänä on varmistaa, että riittävä määrä rahaa on käytettävissä kaikkina aikoina muissa budjeteissa määriteltyjen toimintojen suorittamiseksi. Lisäksi Drury tuo esiin, että käytännössä kassabudjettia laaditaan ja päivitetään kuukausi- tai jopa viikkotasolla riittävän tarkkuuden takaamiseksi.

Tarvittavien rahavarojen ylläpitämisen lisäksi kassabudjettia voidaan hyödyntää muullakin tavalla. Drury (2008, 369) huomauttaa, että organisaation talousjohto voi kassabudjetin avulla tunnistaa mahdolliset rahan yli- tai alijäämät etukäteen, ja toimia sen mukaisesti. Parhaan lopputuloksen saamiseksi ylijäämä tulisi sijoittaa mahdollisimman tuottavalla tavalla, ja alijäämä tulisi välttää esimerkiksi vieraan pääoman avulla. Mitä aiemmin organisaatiossa tunnistetaan mahdolliset yli- tai alijäämät, sitä enemmän on aikaa valmistautua huolellisesti asianmukaisella tavalla.

Järvenpää ym. (2013, 239) tuovat esiin, että kassabudjetti laaditaan maksuperusteisesti kassavirtalaskelman muotoon. Maksu- ja suoriteperusteen määritelmät ovat löydettävissä kirjanpitolain (L 655/1973) 2 luvun 6§:stä, jonka mukaan käytettäessä menon kirjaamisperusteena tuotannon tekijän vastaanottamista ja tulon kirjaamisperusteena suoritteiden luovuttamista kyse on suoriteperusteen mukaisesta käytännöstä. Maksuperusteisuus tarkoittaa saman lainkohdan mukaan sitä, että menot ja tulot kirjataan maksuun perustuen.

Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005, 44) mukaan kassavirtalaskelman kantavana ajatuksena on tarkastella yrityksen rahoituksen riittävyttä, kun menot vähennetään tuloista niiden etuoikeusjärjestyksessä. Etuoikeusjärjestyksen suhteen ajatellaan, että myyntituloilla katetaan ensin toiminnan juoksevat menot, sitten rahoituskulut ja verot sekä voitonjaon erät ja viimeisenä investoinnit ja

lainojen lyhennykset. Rahoituslaskelma esitetään siten vähennyslaskumuodossa, ja tärkein siitä ilmenevä seikka on se, miten myynnistä tulleet kassaanmaksut ovat kattaneet kassastamaksut. Jos kassaanmaksut eivät ole riittäneet kattamaan toiminnan kuluja, laskelman avulla voidaan osoittaa, miten tämän alijäämän suhteen on toimittu.

Drury (2008, 369) esittää kassabudjetin rakenteen hieman yksinkertaisemmin. Hän esittää kassabudjetin mallin siten, että tarkasteltavan kauden alkutilanteeseen, eli alkukassaan lisätään kassaanmaksut, jotka muodostuvat useimmiten myyntituloista. Tästä summasta vähennetään kassastamaksut kuten ostot, palkkakustannukset sekä muut kulut. Erät esitetään ikäänkuin pääryhmittäin, eikä menoja tai tuloja eritellä Drury'n esimerkissä sen tarkemmin. Alkukassaan lisätään kassaanmaksut, ja tästä vähennetään kassastamaksut ja jäljelle jää loppukassa, joka on taas seuraavan suunniteltavan kauden alkukassa.

Kassabudjetti laaditaan maksuperusteisesti, koska sen tarkoitus on seurata rahan tosiasiallisia liikkeitä yrityksessä. Kassabudjetti rakentuu siten, että kassan alkusaldoon lisätään yrityksen rahanlähde ja tästä tuloksesta vähennetään rahankäyttö. Jos syntyy alijäämää johon reagoidaan esimerkiksi nostamalla lainaa, tämä on syytä huomioida laskelmassakin. Jos taas syntyy ylijäämää, laskelmassa huomioidaan se, mihin ylijäämä on käytetty. Ylijäämä voidaan esimerkiksi pyrkiä sijoittamaan mahdollisimman tuottavalla tavalla. Jokainen yritys voi rakentaa kassabudjetin näiden periaatteiden mukaisesti tavalla, joka parhaiten palvelee kyseisen yrityksen toimintaa. Kassaanmaksuja ja kassastamaksuja voi eritellä tarkemmin kuin mitä Drury esimerkissään osoitti, kassabudjetin laatimisperiaate pysyy kuitenkin hyvin samankaltaisena.

3 AMMATTIKORKEAKOULUJÄRJESTELMÄN UUDISTUS

Ammattikorkeakoulut ovat osa korkeakoulujärjestelmää ja yhdessä yliopistot ja ammattikorkeakoulut muodostavat korkeakoululaitoksen (L 9.5.2003/351 1. luku 2§). Tässä pääluvussa tarkastellaan ensin ammattikorkeakoulujen tehtäviä. Ammattikorkeakoulujen tehtävät voidaan jakaa perustavanlaatuisiin, lakisääteisiin tehtäviin sekä niiden harjoittamaan liiketoimintaan.

Seuraavaksi tässä pääluvussa käsitellään ammattikorkeakoulujen uudistusta. Hallituksen esityksen Eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi yliopistolain muuttamisesta (26/2014, 1) mukaan ammattikorkeakouluja koskevan muutoksen tavoitteena on uudistaa vuonna 2003 laadittu ammattikorkeakoululaki kokonaisuudessaan. Uuden lainsäädännön mukaisesti ammattikorkeakouluista muodostetaan osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä (mp). Ensin arvioidaan tilannetta ennen uudistusta, sitten tarkastellaan uudistuksen keskeisiä ehdotuksia ja uudistuksen vaikutuksia erityisesti ammattikorkeakoulujen talouden kannalta. Viimeisenä tässä pääluvussa käsitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantajaa, eli Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:tä.

3.1 Ammattikorkeakoulujen julkinen tehtävä

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2014, 5) mukaan ammattikorkeakoulujen perustehtävä eli julkinen tehtävä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimukseen sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta. Ammattikorkeakoulun tulee antaa korkeakoulututkintoon johtavaa opetusta tai ammatillista opettajankoulutusta sille valtioneuvoston myöntämän toimiluvan rajoissa. Koulutuksen lisäksi ammattikorkeakoulun tulee harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa ja työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Perustehtäviin liittyy läheisesti opiskelijoiden ammatillisen kasvun tukeminen ja laajemmalla tasolla elinikäisen oppimisen edistäminen.

Konkreettisemmin, ammattikorkeakoulujen julkiseen tehtävään kuuluu ensinnäkin korkeakoulututkintoon johtava koulutus sekä ammatillinen opettajankoulutus, avoin ammattikorkeakouluopetus sekä erilliset opinnot, eli opinnot, joihin opiskelija on saanut ammattikorkeakoululta ajallisesti ja sisällöllisesti rajatun opinto-oikeuden. Julkiseen tehtävään kuuluvat myös maahanmuuttajien maksuton koulutus, maksuttomat seminaarit ja koulutukset sekä ammattikorkeakouluopetusta palveleva sekä työelämää ja aluekehitystä edistävä tutkimus- ja kehitystyö, jonka tulokset ovat pääosiltaan julkisia. Osa julkista tehtävää on myös taiteellinen toiminta, joka on rinnastettavissa luonteeltaan tutkimukseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 6).

Ammattikorkeakoulu voi osana julkista tehtäväänsä periä maksun tietyistä toiminnoista. Toiminnot ja niistä perittävien maksujen määrät on säädetty valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista (A 22.12.2009/1230) jonka 2§:n mukaan erikoistumisopinnoista ja avoimesta ammattikorkeakouluopetuksesta voidaan periä maksu. 3§:n mukaan ammattikorkeakoulu voi periä maksun omakustannusarvon mukaisesti opiskelijalle antamistaan oppimateriaaleista, työvälineistä, laitteista, materiaaleista tai muista tarvikkeista, jotka jäävät opiskelijalle opintojen päätyttyä. 4§:ssä todetaan, että ammattikorkeakoulu voi periä maksun ammatinharjoitusoikeuden myöntämisen tai ammattipätevyyden tunnustamisen edellyttämien kokeiden järjestämisestä aiheutuneet kustannukset kokeeseen osallistuvalta. Lisäksi ilmoittautumisvelvollisuuden laiminlyönnin seurauksena menetetyt opiskeluoikeuden palautuksesta ammattikorkeakoulu voi periä maksun. 5§:n mukaan ammattikorkeakoulujen kirjastot voivat omakustannusarvon mukaan periä maksun kaukopalveluista valtion ja kuntien ylläpitämiltä kirjastoilta, valtion ja kuntien viranomaisilta sekä kirjastoilta, jotka saavat toimintaansa valtionavustusta tai -osuutta. Lisäksi kirjasto voi periä maksun jäljennöksistä ja tulosteista omakustannusarvon mukaisesti. ESR-rahoitteiset koulutushankkeet tai lakisääteisen koulutustoiminnan yhteydessä harjoitettu toiminta niiltä osin, kuin ulkopuolinen rahoitus ei toimintaa kata, on osa julkista tehtävää (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 6).

3.2 Ammattikorkeakoulujen liiketoiminta

Ammattikorkeakoulujen harjoittaman liiketoiminnan käsitteellä pyritään määrittelemään ammattikorkeakoulujen liiketoiminnan ja julkisesti rahoitettujen perustehtävien välistä rajanvetoa. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014, 6) tuo esiin, että ammattikorkeakoulujen taloudelliseen toimintaan vaikuttavat muun muassa Euroopan Unionin kilpailu- ja valtiontukisääntöjen periaatteet. Niihin sisältyvän ristiinsubventointikiellon mukaan valtion varoilla ei voida tukea ammattikorkeakoulujen liiketoimintaa. Siten valtion antama rahoitus on kohdistettava ammattikorkeakouluissa julkisten tehtävien hoitamiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2014, 7) mukaan ammattikorkeakoulu voi myydä tutkimus- ja konsultointipalveluja, koulutuspalveluja sekä muita palveluita, aineita ja tarvikkeita kuten mikä tahansa yritys liiketaloudellisin periaattein. Tutkimuspalveluilla tarkoitetaan tilaustutkimuksia, joissa tutkimuksen tuloksiin liittyvät oikeudet jäävät tutkimuksen tilaajalle, eli ammattikorkeakoulun ulkopuoliselle taholle. Julkisesta koulutustehtävästä voidaan erottaa sellainen liiketoiminnallinen koulutuspalvelujen tarjoaminen, jossa ammattikorkeakoulu tarjoaa esimerkiksi täydennyskoulutuspalveluita markkinoilla rajoittamattomalle asiakaskunnalle joko voittoa tavoitellen tai omakustannushintaan. Toisena erotuksena julkisesta koulutustehtävästä on tilauskoulutus, jota ammattikorkeakoulu voi myydä siten, että maksu kattaa vähintään tilauskoulutuksen kustannukset.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014, 7) määrittelee ammattikorkeakoulujen liiketoiminnalle seuraavia tunnusmerkkejä: Ensinnäkin, toiminta katsotaan liiketoiminnaksi jos se ei ole osa ammattikorkeakouluille lakisääteistä määrättyä tehtävää. Toiseksi kyseessä katsotaan olevan liiketoiminta, jos ammattikorkeakoulu harjoittaa toimintaa markkinoilla kilpailutilanteessa. Kolmanneksi toiminta on liiketoimintaa, jos se on sellaista jota muut, esimerkiksi yritykset, voivat tarjota. Neljänneksi, toiminta katsotaan liiketoiminnaksi jos sen tarkoituksena on voiton tuottaminen tai muunlaisen taloudellisen hyödyn tavoittelemineen. Lisäksi vastikkeellinen toiminta jonka tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaalle luokitellaan liiketoiminnaksi. Näillä perusteluilla esimerkkejä ammattikorkeakoulujen liiketoiminnasta ovat yrityksille räätälöity

henkilöstökoulutus ja työvoimapolitiittinen koulutus sekä täydennys- ja muu maksullinen koulutus, tilauskoulutukset, maksulliset seminaarit, konsultointi- ja asiantuntijapalvelut, tilaustutkimukset, kiinteistöjen vuokraus sekä painatus-, kopiointi- ja tulostuspalvelut.

Ammattikorkeakoulun julkisen tehtävän ja liiketoiminnan erottaminen toisistaan on tärkeää etenkin kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä. On varmistettava, että ammattikorkeakouluille julkiseen tehtävään myönnettyä rahoitusta ei käytetä koulun mahdolliseen tappiolliseen liiketoimintaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 8).

3.3 Kuvaus ammattikorkeakoulujen tilanteesta ennen uudistusta

Vuoden 2003 ammattikorkeakoululain (L 9.5.2003/351) 2 luvun 6§:n mukaan ammattikorkeakoulun toimiluvan myöntää valtioneuvosto kunnalle, kuntayhtymälle tai rekisteröidylle yhteisölle edellyttäen, että hakija täyttää muualla laissa sille asetetut vaatimukset. Huomionarvoista tässä on se, että vuoden 2003 lainsäädännön mukaisessa toimintamallissa ammattikorkeakoulu ja sen ylläpitäjä ovat erillisiä organisaatioita. Kohtamäen (2009, 27) väitöskirjatutkimuksen aiheena oli nimenomaan ammattikorkeakoulujen taloudellisen autonomian asteen selvittäminen ylläpitäjä-järjestelmän vallitessa. Kohtamäki (191) tuo esiin sen, että ylläpitojärjestelmissä on ollut selviä eroavaisuuksia ammattikorkeakoulujen kesken eivätkä käytänteet näin ollen ole olleet yhtenäisiä.

Nykyisessä järjestelmässä ammattikorkeakoulut kuuluvat rahoituksen osalta valtiosuusjärjestelmään kuten myös perus-, lukio- ja ammatillinen koulutus. Yliopistot taas eivät kuulu valtiosuusjärjestelmään, vaan niiden rahoitus on kokonaan valtion vastuulla (HE 26/2014, 11). Opetus ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (L 29.12.2009/1705) 2 luvun 5§:ssä säädetään, että rahoituksen määrä käyttökustannuksiin määräytyy lukiossa, ammatillisessa peruskoulutuksessa ja ammattikorkeakoulussa opiskelijamäärien sekä opiskelijaa kohden määrättyjen yksikköhintojen perusteella. Kyseisen lain 2 luvun 6§:n mukaan kunnalle myönnetään valtiosuutta toimintojen järjestämisestä aiheutuviin kustannuksiin euromäärä, joka saadaan kun edellä mainitulla tavalla

lasketusta kunnan valtionosuuden perusteesta vähennetään kunnan omarahoitusosuudet. Omarahoitusosuus on kyseisen lain 2 luvun 8§:n perusteella 58,11 prosenttia. Näin ollen ammattikorkeakoulujen rahoitus on ennen uudistusta määräytynyt siten, että valtion rahoitusvastuu on 41,89 prosenttia ja kunnan osuus on 58,11 prosenttia.

Kuten edellä mainittiin, yliopistot ovat kokonaan valtion rahoitusvastuulla. Hallituksen uudistusta koskevassa esityksessä (HE 26/2014, 11) tuodaan esiin ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välisen yhteistyön tiivistyminen ja kehittyminen. Esityksen mukaan eroavaisuudet rahoitusvastuussa ja toiminnan itsenäisyydessä ovat kuitenkin hankaloittaneet ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistoimintaa.

Ennen uudistusta yksikköhinta määräytyi laskennallisista perusteista ottaen huomioon toiminnan laatu, laajuus ja vaikuttavuus. Yksikköhinta koostuu koulutuksen perusteella määrättävästä osuudesta sekä soveltavan tutkimus- ja kehitystyön perusteella määräytyvästä osuudesta. Yksikköhinnasta 85 prosenttia määräytyy koulutuksen perusteella ja 15 prosenttia tutkimus- ja kehitystyön perusteella (HE26/2014, 4). Valtioneuvosto vahvistaa keskimääräisen yksikköhinnan varainhoitovuotta edeltävän vuoden syyskuussa. Vuonna 2014 arvonlisäveroton yksikköhinta on 7688,83 euroa opiskelijaa kohden, joka on 1,06 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2013 (Opetushallitus 2014, 45).

Ammattikorkeakoululain (L 9.5.2003/351) 8. luvun 33§:n mukaan Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää ammattikorkeakoulun ylläpitäjälle hankerahoitusta ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen ja tukemiseen valtion talousarvioon otetun määrärahan rajoissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää ammattikorkeakoulun ylläpitäjälle ammattikorkeakoulun tuloksellisen toiminnan perusteella tuloksellisuusrahoitusta valtion talousarvioon otetun määrärahan rajoissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi valtion talousarvioon otetun määrärahan rajoissa rahoittaa kaikille ammattikorkeakouluille yhteisiä niiden toimintaa tukevia toimintoja ja hankkeita.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vuonna 2010 teettänyt selvityksen, jonka mukaan kokonaisuutena arvostellen ammattikorkeakoulujärjestelmä sisältää tehottomuutta.

Syyksi esitettiin, että kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä ei kannusta toiminnan kustannustehokkuuden edistämiseen. Lisäksi selvityksessä tuotiin esiin ammattikorkeakoulujen väliset merkittävät erot toiminnan tehokkuudessa. Koulujen välistä vertailua oli kuitenkin hankala toteuttaa, koska taloushallinnon käytänteet vaihtelivat suuresti kouluittain (HE 26/2014, 11).

3.4 Uudistuksen lähtökohdat

Kuten edellä jo mainittiin, uudistuksen kantavana ajatuksena oleva suuri rakenteellinen muutos tarkoittaa nimenomaan ammattikorkeakoulujen osakeyhtiöittämistä. Näin ollen ammattikorkeakouluista muodostetaan osakeyhtiömuotoisia itsenäisiä oikeushenkilöitä (HE 26/2014, 13). Esityksessä muistutetaan, että ammattikorkeakoulujen perinteisesti vahva alueellinen ja kunnallinen kytkös varmistetaan uudessa toimimismuodossa siten, että kunnalliset tahot käyttävät päätäntävaltaa osakeyhtiön omistajien asemassa. Toimintamallista, jossa ammattikorkeakoulu ja sen ylläpitäjäorganisaatio ovat kaksi erillistä toimijaa, luovutaan.

Osakeyhtiöitä säätelee osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) jonka 1§:n mukaan lain soveltamisalaan kuuluvat kaikki Suomen lain mukaan rekisteröidyt osakeyhtiöt, jollei tässä tai muualla laissa toisin säädetä. Ammattikorkeakouluosakeyhtiöissä on kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä, jotka huomioidaan uudessa ammattikorkeakoululaissa. Ensinnäkin on muistettava, että ammattikorkeakoulut suorittavat lakisääteisiä tehtäviä jotka ovat julkisesti rahoitettuja, ja tästä syystä uudet ammattikorkeakouluosakeyhtiöt ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä jotka eivät jaa osinkoa omistajilleen (HE 26/2014, 13). Lisäksi esityksessä tuodaan esiin, että esimerkiksi ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden hallinnosta, toimielimistä ja niiden päätösvallosta säädetään uudessa ammattikorkeakoululaissa. Näin ollen ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden lain asettamat puitteet toiminnalle saadaan osakeyhtiölaista ja uudesta ammattikorkeakoululaista toisiaan täydentävästi.

Edellä selostetusta valtionosuusjärjestelmästä luovutaan ja rahoitusvastuu siirtyy kokonaan valtiolle. Rahoituksen myöntämisprosessia on ehdotettu uudistettavaksi siten, että opetus- ja kulttuuriministeriö myöntäisi perusrahoitusta

ammattikorkeakouluille laskennallisin perustein ottaen huomioon seuraavat tekijät: toiminnan laatu, laajuus ja vaikuttavuus sekä muut koulutuspoliittiset tavoitteet (HE26/2014, 14). Tässä on huomioitava, että ammattikorkeakoulujen toiminnan laatu, laajuus ja vaikuttavuus ovat aiemmassa toimintamallissa olleet tekijöitä, joihin yksikköhinnan määräytyminen perustuu, kuten tuotiin esiin luvussa 3.3. Uudistuksen myötä nämä aiemmin yksikköhinnan määräytymisen perusteena olevat tekijät tulevat itseasiassa valtionrahoituksen myöntämisen perusteiksi.

Valtionrahoitus jaetaan ammattikorkeakoulujen kesken siten, että laadukkaammat ja tuloksellisemmat ammattikorkeakoulut hyötyvät (HE 26/2014, 14). On hyvä huomioida, että julkishallinnollisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden budjetoinnin käsittelyn yhteydessä tuotiin esille Åkerbergin (2006) melko kriittiset ajatukset julkishallinnollisten organisaatioiden budjetoinnin tavoitteettomuudesta ja tehottomuudesta. On selkeää, että ammattikorkeakoulujen rakenteellisella uudistamisella pyritään eroon juuri tästä kritisoidusta tehottomuudesta. Yleisesti haastava taloudellinen tilanne ja valtion useat säästötoimenpiteet korostavat julkisten toimijoiden kustannustehokkaan toiminnan vaatimusta. Ammattikorkeakoulujen rahoitus on selkeästi kiristynyt vuosina 2012-2014, joiden aikana on säästetty noin 70 miljoonaa euroa alentamalla sekä opiskelijamääriä että yksikköhintaa (Opetushallitus 2014, 45).

Vaikka ammattikorkeakoulut tietyllä tavalla kilpailevat keskenään rahoituksesta, hallituksen esityksessä (HE 26/2014, 15) todetaan, että valtio takaa kuitenkin kaikille ammattikorkeakouluille riittävän, kustannustasojen nousuun sidotun perusrahoituksen. Ammattikorkeakoulut tarjoavat julkisten perustehtävien lisäksi markkinahintaisiakin palveluita, joten sitäkin kautta rahoitusta on mahdollista kerryttää. Kyseessä ei siten ole niinkään raadollinen kilpailutilanne, vaan pikemminkin parhaiden käytänteiden sekä tehokkaiden ja tuloksellisten toimintamallien palkitseminen. Ammattikorkeakouluille jaettavan rahoituksen kokonaismäärä ei muutu, joten valtion talouteen laajemmin muutoksella ei ole vaikutusta. Vaikutukset koetaan nimenomaan rahoituksen jakautumisessa ammattikorkeakoulujen kesken.

Aiemmin tuotiin esiin ammattikorkeakoulujen taloushallinnon käytänteiden eroavaisuudet, jotka vaikeuttivat toiminnan vertailevaa arviointia. Käytänteiden

yhtenäistäminen on osa uudistusta, kuten Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014, 3) tuo esiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö on yhteistyössä ammattikorkeakoulujen kanssa valmistellut periaatteet, joiden mukaan ammattikorkeakoulut järjestävät taloushallintonsa ja tilinpäätösraportointiin liittyvät käytänteet yhtenäisellä tavalla vuoden 2015 alusta alkaen, kun rahoitusvastuu on siirtynyt valtiolle. Johtuen niiden saamasta julkisesti rahoituksesta voitaneen todeta, että kaikissa julkishallinnollisissa organisaatioissa taloudellisen raportoinnin läpinäkyvyyden ja vertailukelpoisuuden vaatimus korostuu vielä enemmän kuin muissa yrityksissä.

3.5 Ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden talous ja arvonlisäveromenettely

Uusi ammattikorkeakoululaki (L 14.11.2014/932) astui voimaan 1.1.2015. Tässä opinnäytetyössä on lain esitöiden pohjalta luotu katsaus tilanteeseen ennen uudistusta ja sen arviointiin sekä uudistuksen keskeisiin ehdotuksiin. Tässä osiossa tarkastellaan vielä uutta ammattikorkeakoululakia ammattikorkeakoulujen rahoituksen ja talouden kannalta.

Uuden ammattikorkeakoululain (L 14.11.2014/932) 7. luvun 43§:n mukaan Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää ammattikorkeakouluille perusrahoitusta laskennallisin perustein ottaen huomioon toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja laajuuden sekä muiden koulutuspolitiikan ja tutkimus- ja kehittämisspolitiikan tavoitteiden perusteella. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi rahoitusta myöntäessään asettaa rahoituksen käyttämiselle ehtoja ja rajoituksia. Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö voi rahoittaa kaikille ammattikorkeakouluille yhteisiä toimintoja valtion talousarvioon otetun määrärahan puitteissa (L 14.11.2014/932 7. luku 44§).

Toiminnan rahoitus maksetaan ammattikorkeakouluille tasasuurina erinä joka kuukauden kolmantena pankkipäivänä (L 14.11.2014/932 7. luku 46§). Tällä kuukausittain ennakoon maksettavalla perusrahoituksella pyritään turvaamaan ammattikorkeakoulujen maksukykyisyys (HE 26/2014, 35).

Arvonlisäverolain (L 30.12.1993/1501) 4. luvun 39§:n mukaan koulutuspalvelun myynnistä ei suoriteta veroa. Veroa ei myöskään suoriteta, kun koulutustoimen harjoittaja luovuttaa koulutuksensaajalle koulutuksen yhteydessä koulutukseen

tavaomaisesti liittyviä palveluja ja tavaroita. Oppilaitoksessa koulutuksensaajalle tapahtuvasta ravintola- tai ateriapalvelusta ei suoriteta veroa, kun palvelu tapahtuu koulutuksen yhteydessä ja palvelu liittyy tavanomaisesti koulutukseen. Arvonlisäverolain 4. luvun 40§:ssä määritellään, että koulutuspalveluilla tarkoitetaan yleissivistävää ja ammatillista koulutusta, korkeakouluopetusta sekä taiteen perusopetusta, jota lain nojalla järjestetään tai jota lain nojalla avustetaan valtion varoin.

Edellä mainituissa arvonlisäverolain kohdissa tarkoitettuihin koulutuspalveluihin sekä ammattikorkeakoulujen muuhun kuin liiketaloudelliseen toimintaan liittyviin hankintoihin ja toimitilavuokriin sisältyvien arvonlisäverojen osuus ammattikorkeakouluille aiheutuneista kustannuksista korvataan ammattikorkeakouluille. Korvauksen määrä perustuu viimeksi toteutuneen vahvistetun tilinpäätöksen tietoihin (L 14.11.2014/932 7. luku 43§). Yksityisten ammattikorkeakoulujen osalta arvonlisäverojen kompensointi tapahtuu yksikköhintaa korottamalla (HE 26/2014, 16).

Kuukausittain maksettavan perusrahoituksen yhteydessä maksetaan myös arvonlisäverokompensaatio, jonka määrä perustuu vahvistetun tilinpäätöksen tietoihin tai siirtymävaiheessa tilavuokrien arvonlisäveromenojen osalta erilliseen hakemukseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 29). Tilinpäätöksen tietoihin perustuen arvonlisäverokompensaation määrä määritellään kaksi vuotta varainhoitovuoden jälkeen olevaan valtion talousarvioon (mp).

Ammattikorkeakoulujen julkisista tehtävistä aiheutuvat arvonlisäveromenot kompensoidaan euro-eurosta periaatteen mukaisesti. Aineiden, tarvikkeiden ja palveluiden hankinnan sekä tilavuokrien ja investointien aiheuttamat arvonlisäveromenot kuuluvat kompensaation piiriin (HE 24/2014, 16).

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014, 29) esittää esimerkinomaisesti, että vuoden 2015 tilinpäätöksessä esitetty arvonlisäveromenojen toteuma toimii mitoituserusteena vuoden 2017 talousarvion arvonlisäverokompensaation määrälle. Vuoden 2017 talousarvion määräraha korvaa periaatteessa vuoden 2017 arvonlisäveromenoja. Korvauksen määrää ei jälkikäteen täsmäytetä, vaan

toteuman mukainen taso huomioidaan rahoituksessa aina kaksi vuotta tilinpäätösvuoden jälkeen.

Siirtymävaiheen eli vuoden 2015 rahoituspäätöksessä arvonlisäverokompensaation määrän perusteena käytetään vuoden 2013 tilinpäätöksessä esitettyjä arvonlisäverojen määriä. Vuoden 2015 aikana kompensatio maksetaan ammattikorkeakoulujen rahoituksen osana kuukausittain. Näin saatu erä kirjataan käytännössä taseeseen saadut alv-kompensaatiot -erään. Vuoden 2015 kuluessa toteutuvat arvonlisäveromenot kirjataan tätä tasetiliä hyvittäen. Saatujen ennakoiden ja vuoden 2015 toteutuneiden arvonlisäverojen tilinpäätöshetken erotus kirjataan pitkäaikaisiin saamisiin tai pitkäaikaisiin velkoihin (Opetus ja kulttuuriministeriö 2014, 31).

Yhteenvetona voidaan todeta, että jo aiempina vuosina alkanut rahoituksen kiristyminen jatkuu edelleen. Kuitenkaan uudistuksen taustalla eivät näy niin hallitsevasti pelkästään säästötarkoitukset, vaan uudistuksen kantavana ajatuksena on toiminnan tehokkuuden edistäminen ja uusien, toimivien käytänteiden kehittäminen. Siirtymävaihe aiheuttanee useita erilaisia muutoksia ja toimenpiteitä ammattikorkeakouluissa kautta maan. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää uusi työväline, joka edesauttaa toimeksiantajaa eli Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:tä saavuttamaan uudistuksen mukanaan tuomia tavoitteita.

4 KASSABUDJETIN KÄYTTÖ SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Tähän opinnäytetyöhön sisältyy tutkimus kassabudjetin käytön yleisyydestä ammattikorkeakouluissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisella aikajänteellä kassabudjettia ammattikorkeakouluissa laaditaan ja koetaanko kassabudjetti hyödylliseksi työvälineeksi. Kuten edellä on esitetty esimerkiksi luvussa 3.5.2, ammattikorkeakoulujen taloushallinnon käytänteissä on ollut eroavaisuuksia, joita tietyin osin pyritään kitkemään. Lisäksi kyseisessä luvussa tuotiin esiin ammattikorkeakoulujen rahoituksen kiristyminen, joka oletettavasti tuo myös mukanaan muutoksia taloushallinnon käytänteisiin. Tutkimuksen lähtökohdat kumpuavat juuri näistä muutoksista ammattikorkeakoulujen toiminnassa.

Opinnäytetyön pääpaino on kehittämishankkeessa, eli kassabudjetin laskentapohjan ja siihen liittyvän ohjeistuksen luomisessa. Näin ollen tämän osion tutkimusta tulee pitää varsinaista kehittämishanketta tukevana ja ohjaavana kokonaisuutena.

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on selvittää, laaditaanko ammattikorkeakouluissa kassabudjettia. Lisäksi tutkimuksella pyritään ohjaamaan kehittämishankkeen, eli kassabudjettipohjan ja siihen liittyvän ohjeistuksen toteuttamista. Ohjaavaksi periaatteeksi on valittu kassabudjetin laatimisen aikatasot, jolla tarkoitetaan sitä, laaditaanko kassabudjetti esimerkiksi viikoittain, kuukausittain tai vuosittain. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin selvittää, laaditaanko kassabudjettia. Jos kassabudjetti on käytössä, seuraava askel on selvittää, mille ajanjaksolle kassabudjetti laaditaan. Otoskooksi on valittu kaikki 23 ammattikorkeakoulua, jotka toimivat Seinäjoen ammattikorkeakoulun lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla (Ammattikorkeakoulut [viitattu 20.11.2014]).

4.2 Tutkimusmenetelmä

Ghaurin, Gronhaugin ja Kristianslundin (1995, 86) mukaan kvalitatiiviset, eli laadulliset tutkimusmenetelmät ovat joustavia ja niitä käytettäessä keskitytään usein syvällisen ymmärryksen saamiseen jostain tietystä ilmiöstä tai asiasta. Erilaiset havainnointimenetelmät kuvastavat laadullisen tutkimuksen periaatteita hyvin. Kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät ovat edelliseen verrattuna joustamattomia ja strukturoituja. He tuovat kuitenkin esiin, että samassa tutkimusmenetelmässä voi hyvin ilmetä piirteitä, jotka sopivat sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen tutkimukseen. He korostavat, että tutkimuksessa käytettävän menetelmän valintaa tulisi ohjata tutkimukselle asetetut tavoitteet. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 106) huomauttavat, että usein tutkimusmenetelmän valinta tapahtuu usein käytännön syistä, eli sen mukaan mitä tutkijan on mahdollista toteuttaa.

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään strukturoitua haastattelua. Koskinen ym. (2005,104) kuvaavat strukturoitua haastattelua siten, että kyse on ns. survey- eli kyselyhaastattelusta. Menetelmälle ominaista on se, että tutkija määrää kysymykset ja kysymysten esittämisyjärjestyksen sekä usein myös antaa valmiit vastausvaihtoehdot. Ghaurin ym. (1995, 63) ohjeistavat, että strukturoidun haastattelun tai kyselyn kysymykset tulisi laatia siten, että ne ovat tarkkoja ja mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta tulkinnanvaraisuuksia ja väärinymmärryksiä ei pääsisi syntymään. Kysymysten tulisi lisäksi olla kielellisesti neutraaleja ja selkeitä. Kysymysten johdattelevuutta tulisi lisäksi välttää, koska haastateltavan johdattelu saattaa vääristää tuloksia.

Strukturoitu haastattelu soveltuu käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska tavoitteena on selvittää tiettyjen tosiasioiden olemassaolo: onko ammattikorkeakoulussa käytössä kassabudjetti ja jos on, niin minkä pituisille ajanjaksoille se laaditaan. Lisäksi strukturoitu haastattelu on sopiva vaihtoehto, koska sen tulokset pystyy esittämään selkeästi sekä sanallisesti että numeerisesti. Tulokset ovat näin ollen nopeasti käytettävissä ja hallittavissa. Kääntöpuolena on tietenkin se, että lomakkeen avulla haastattelemisen on jäykkää eikä se siten anna kaikenkattavaa kuvaa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä.

Tässä työssä käytetään strukturoitua haastattelua tutkimusmenetelmänä. Kysymyslomake tullaan laatimaan siten, että se on melko lyhyt eikä siihen vastaaminen vaadi vastaajilta paljon aikaa. Käytännön syistä kysely suoritetaan puhelimitse. Näin toimittaessa tutkimuksen toteuttaminen on ajallisesti tehokasta ja oikeiden henkilöiden tavoittaminen ammattikorkeakouluista on helpompaa.

4.3 Tutkimuksen kulku

Strukturoidussa haastattelussa käytettävät kysymykset laadittiin yhteistyössä tämän opinnäytetyön toimeksiantajan edustajan kanssa, joka auttoi myös muiden ammattikorkeakoulujen taloushallinnon henkilöiden yhteystietojen keräämisessä. Tutkimus toteutetaan puhelimitse.

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitetään, laaditaanko ammattikorkeakoulussa kassabudjettia, vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä tai ei. Mahdollisena tarkennuksena tässä yhteydessä voidaan sanoa, että kassabudjetilla tarkoitetaan aiemmin luvussa 2.7 käsiteltyä kassabudjettia, joka laaditaan maksuperusteisesti. Seuraavat kysymykset ovat jatkoa ensimmäiselle. Jos kassabudjettia ei laadita, seuraava kysymys pyrkii määrittelemään, miksi kassabudjettia ei laadita. Jos kassabudjetti taas on käytössä, seuraava kysymys koskee laatimisen aikatasoa, kuten edellä selostettiin. Jos kassabudjetti on käytössä, viimeinen kysymys kuuluu, onko kassabudjetti koettu hyödylliseksi työvälineeksi (kts. Liite 1).

4.4 Tutkimuksen tulokset

23 ammattikorkeakoulusta 11 koulua vastasi kyselyyn. Näistä 11 ammattikorkeakoulusta vain kahdessa käytettiin kassabudjettia. Vastanneista kouluista yhdeksässä kassabudjetti ei ollut käytössä ja jokainen näistä yhdeksästä ilmoitti syyksi sen, että kassabudjettia ei koeta tarpeelliseksi.

Viisi vastaajaa, jotka eivät käyttäneet kassabudjettia kommentoivat, että kassatilannetta tietenkään seurataan ja jonkinlaisia ennusteita saatetaan satunnaisesti tehdä, mutta varsinaista säännöllisesti laadittavaa, erillistä

kassabudjettia ei ole käytössä. Lisäksi neljä näistä vastaajista kommentoi, että kassabudjetti otettaneen käyttöön tulevaisuudessa, johtuen ammattikorkeakoulujen uudistamisesta ja rahoituksen jatkuvasta kiristymisestä.

Kahdessa tutkimukseen vastanneista ammattikorkeakouluista kassabudjetti on käytössä. Ensimmäinen vastaaja kertoi, että käytössä on automaattinen tiedonkäsittelyohjelma, joka esittää kassabudjetin tarvittaessa esimerkiksi päivä- tai viikottasolla. Mitään jatkuvaa käytännettä kassabudjetin laatimisen aikatasolle ei ole. Tämän vastaajan mukaan kassabudjetti on hyödyllinen työväline. Toinen vastaajista ilmoitti, että kassabudjetti laaditaan vuosittain, mutta ei koe sen olevan hyödyllinen työväline.

4.5 Johtopäätökset

Kassabudjetin käyttö ei ole yleistä tutkimukseen vastanneiden ammattikorkeakoulujen kesken. Tässä yhteydessä on hyvä ottaa huomioon luvussa 2.6 käsitelty julkishallinnollisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden budjetointi. Julkishallinnon organisaatioissa perinteisesti kyse on ollut annettujen määrärahojen kulutuksesta ennalta sovitulla tavalla. Näin ollen kassabudjetti ei näyttäydy niin tarpeellisena työvälineenä kuin esimerkiksi muissa yrityksissä, joissa tulorahoituksen virrat eivät ole yhtä selkeästi ennalta asetetut. Lisäksi esitettyihin kommentteihin tulee kiinnittää huomiota. Alkavat muutokset ammattikorkeakoulujen rahoituksessa saattavat johtaa siihen, että kassanhallinnan ja kassatilanteen ennakoimisen merkitys korostuu.

Vain kahdessa vastanneista ammattikorkeakouluista laadittiin kassabudjettia. Kahden vastauksen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä, mutta voitaneen kuitenkin pohtia, että kassabudjetti saattaa olla sitä hyödyllisempi, mitä joustavampaa sen käyttö on. Ensimmäinen vastaajista totesi, että varsinaista säännöllistä kassabudjetin laatimisen aikatasoa ei ole käytössä, ja tarvittaessa kassabudjetin saattoi tehdä tulevalle viikolle tai vaikka tulevalle kuukaudelle. Joustavuuden mahdollisti tiedonkäsittelyn automatisointi. Toinen vastaajista taas koki, että säännöllisesti vuosittain laadittava kassabudjetti ei ollut hyödyllinen työväline. Vuosi saattaa olla budjettikautena hieman liian pitkä ollakseen riittävän tarkka.

5 KASSABUDJETTI SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULULLE

Tämä opinnäytetyö perustuu Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:n antamaan toimeksiantoon. Kehittämishankkeen aiheena on kassabudjetin laskentapohjan ja siihen liittyvän käyttöohjeistuksen tekeminen toimeksiantajalle. Laskentapohja toteutetaan Microsoft Office Excel-ohjelmalla. Tämän työn aiheena oleva laskentapohja laaditaan yhtiötasolla. Jatkossa pohjaa on mahdollista muokata siten, että se sopii esimerkiksi tietyn koulutusyksikön tarpeisiin.

5.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

Kassabudjetin laskentapohjan ja budjetointiohjeiden luomista varten tässä työssä on perehdytty budjetointiin useista eri näkökulmista, ottaen huomioon niin budjetoinnin peruskäsitteet, julkishallinnon organisaatioiden budjetoinnin erityispiirteet sekä budjetointia koskeva kritiikki päätyen lopuksi nimenomaan kassabudjettia koskevan teoreettisen tiedon tarkasteluun. Seuraavaksi on tarkasteltu ammattikorkeakouluja ja niitä koskevaa lainsäädäntöä sekä erityisesti ammattikorkeakoulujen uudistusta, koska ammattikorkeakoulujen muuttuva tilanne on luonut toimeksiantajalle tarpeen seurata ja suunnitella maksuvalmiutta uudella tavalla. Ammattikorkeakoulujärjestelmää ja opinnäytetyön toimeksiantajaa eli Seinäjoen ammattikorkeakoulua koskevassa pääluvussa on pyritty saamaan kuva ammattikorkeakoulujen toiminnasta ja uudistuksen keskeisistä seikoista erityisesti koulujen talouden ja rahavirtojen näkökulmasta. Kehittämishankkeen toteutus perustuu suurelta osin näissä pääluvuissa käsiteltyyn teoreettiseen tietoon.

Kassabudjetin käytön yleisyyttä ammattikorkeakouluissa selvitettiin toteuttamalla aiheesta kyselytutkimus. Lisäksi kyselyn aiheena oli budjettikauden pituus. Tällä kysymyksellä pyrittiin ohjaamaan Seinäjoen ammattikorkeakoululle laadittavan kassabudjetin toteutusta. Kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että kassabudjetin käyttö ammattikorkeakouluissa ei ole tällä hetkellä yleistä.

Näistä lähtökohdista päädytään kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kuten aiemmin on jo tuotu esille, kehittämishanke koostuu kahdesta osasta, joita ovat kassabudjetin laadintapohja ja sen käyttöä koskevat

ohjeet. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda toimiva ja käytännöllinen laskentapohja. Kassabudjetin käyttöön liittyvä ohjeistus tulee olemaan melko laaja siten, että se sisältää varsinaisen laskentapohjan käyttöohjeiden lisäksi budjetointia yleisesti koskevia periaatteita. Näin ollen ohjeistuksen tavoitteena on antaa kokonaiskuva budjetoinnista yleisellä tasolla.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Kassabudjetin laskentapohjan ja sen käyttöohjeiden laatiminen tapahtuu tapaus- eli case-tutkimuksen periaatteita noudattaen. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 154) tuovat esiin, että tapaustutkimuksessa on kyse yhden tai enintään muutaman valitun tapauksen tutkimisesta. Tapaus on laaja ja kirjava käsite, joka voi tarkoittaa esimerkiksi kokonaista yritystä, sen osaa tai jotain sen prosessia tai yksittäistä projektia. Tapaustutkimuksella pyritään siis saamaan tarkka kuva tietystä ja ennalta rajatusta asiasta. Näin ollen tapaustutkimukset ovat tietyllä tavalla ainutkertaisia ja tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole laajempia kokonaisuuksia edustavan ja yleistettävän tiedon tuottaminen, vaan tarkoituksena on saada ymmärrys juuri kyseessä olevasta asiasta eli tapauksesta. Ghaurin, Gronhaug ja Kristianslund (1995, 88) huomauttavatkin, että tapaustutkimuksessa ei testata olemassaolevan hypoteesin toimivuutta. Heidän mukaansa tapaustutkimuksen tavoite on saada syvälinen ymmärrys tutkittavan tapauksen ominaisuuksista. Tapaustutkimukset ovat usein selittäviä ja kuvaavia tutkimuksia.

Erilaisten tapaustutkimusten kirjo on valtava, ja näin ollen tutkimusmenetelmälle onkin olennaista se, että tutkimuksessa tarvittavan aineiston keruuseen ei ole olemassa yhtä tai kahta menetelmälle ominaista tapaa. Tutkittava tapaus määrittelee, miten ja millaista tietoa on kerättävä. Aineistoa voidaan hankkia esimerkiksi haastatteluiden, havainnointien ja arkistolähteiden sekä muiden kirjallisten lähteiden avulla (Koskinen ym., 2005, 157). Tapaustutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia (Ghaurin ym. 1995, 88)

Tässä työssä pyritään kuvaamaan ja selittämään kassabudjetin laadintaprosessia Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Tapaus on siten rajattu ja ainutkertainen.

Kehittämishankkeen toteutus perustuu pääasiassa kirjalliseen aineistoon, josta osa on julkisesti saatavissa ja josta osa on Seinäjoen ammattikorkeakoulun sisäistä, toimeksiantajan luovuttamaa materiaalia.

5.3 Kehittämishankkeen kulku

Kehittämishankkeen lähtökohtien ja tavoitteiden määrittely luvussa 5.1 on hankkeen toteuttamisen ensiaskel. Tässä työssä käsitelty teoreettinen tieto on tärkeässä ohjaavassa asemassa läpi koko prosessin.

Kassabudjetin laskentapohjan luomisessa on pohdittava useita perustavanlaatuisia asioita. Ensinnäkin, budjetin rakenne on valittava ja muokattava toimeksiantajalle soveltuvaan muotoon. Kuten esitettiin luvussa 2.7, kassabudjetti voidaan laatia esimerkiksi rahoituslaskelman muotoon tai pelkistetympin, huomioiden vain kassaanmaksut ja kassastamaksut sekä niiden erotuksen. Toisekseen, on tärkeää määrittellä, millä tarkkuudella erilaiset erät budjetissa esitetään. Tässä yhteydessä on tärkeää huomioida budjetin helppokäyttöisyys ja lisäksi myös se, millaisia erä budjetissa on tärkeää seurata. Jos budjetti esitetään mahdollisimman lyhyesti ja yksinkertaisesti jakamalla kassaanmaksut ja kassastamaksut vain muutamaaan isoon erään, millaista tietoa budjetista silloin saadaan? Toisaalta taas, jos erät esitetään mahdollisimman pikkutarkasti, onko laskentapohja silloin käyttökelpoinen ja helppolukuinen? Näiden kysymysten ratkaisemiseksi on oleellista ajatella budjetin laatimista sen käyttäjäorganisaation näkökulmasta. Kolmanneksi, budjetin käytön ja ylläpidon vaatima työaika on kohdannut rutkasti kritiikkiä, kuten käsiteltiin edellä luvussa 2.5. Näin ollen budjetin toimivuus ja käytännönläheisyys on huomiotava läpi koko prosessin. Neljänneksi, budjettikauden pituus on ratkaistava. Kuten Drury esitti luvussa 2.7, kassabudjettia laaditaan usein viikkotasolla. Kuitenkin, kuten esitettiin luvussa 2.6, julkishallinnolliset organisaatiot eroavat muista yrityksistä merkittävästi nimenomaan kassavirtojen ennakoimisen kannalta. Kaikkia näitä seikkoja tulee pohtia toimeksiantajan näkökulmasta, jotta lopputulos olisi toimeksiantajalle käyttökelpoinen.

Laskentapohjan ollessa valmis, siirrytään siihen liittyvän käyttöohjeistuksen rakenteen pohdintaan. Käyttöohjeistus tulee sisältämään tiedot kassabudjetin laskentapohjan ominaisuuksista. Lisäksi, ohjeistuksessa katetaan budjetointi yleisemmälläkin tasolla. Ohjeet käsittävät siten budjetoinnin yleiset periaatteet, kassanhallintaan ja kassabudjettiin liittyvät yleiset käsitteet sekä selostuksen varsinaisen laskentapohjan ominaisuuksista, käytöstä ja sen tuottamasta tiedosta. Ohjeistuksen tulee olla riittävän perusteellinen, jotta muutkin kuin taloushallinnon parissa työskentelevät henkilöt kykenevät tarvittaessa käyttämään laskentapohjaa sujuvasti. Kuitenkaan ohjeen ei tule olla liian laaja, sillä tarvittavan tiedon tulee olla helposti löydettävissä.

Laskentapohjan rakenne ja ominaisuudet perustuvat pitkälti tässä työssä käsiteltyyn teoreettiseen tietoon. Teoreettisen tiedon lisäksi työssä hyödynnetään Seinäjoen ammattikorkeakoulun sisäistä tietoa, kuten tase- ja tuloslaskelmakaavoja tilikarttoineen sekä selvitystä koulun rakenteesta, eli eri yksiköistä, hankkeista ja kustannuspaikoista. Näiden sisäisten tietojen ja toisessa pääluvussa käsiteltyjen seikkojen perusteella pyritään saamaan selkeä kuva Seinäjoen ammattikorkeakoulusta ja sen toiminnasta erityisesti taloudellisesta näkökulmasta.

Valmis laskentapohja, käyttöohjeet tai niihin liittyvät ehdotukset tai kysymykset sekä kassabudjetin käyttöä ammattikorkeakouluissa käsittelevän tutkimuksen tulokset esitetään Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:n controller Pilvi Tupilalle arvioitavaksi.

5.4 Kehittämishankkeen tulokset

Laskentapohja mukailee Seinäjoen ammattikorkeakoulussa käytettävää tilikarttaa. Näin ollen kassabudjetin erät ovat samat kuin kirjanpidossa käytettävät tilit. Tällä järjestelyllä pyritään siihen, että kassabudjetti toimisi yhtenäisellä tavalla muiden taloushallinnon toimintojen kanssa.

Laskentapohja koostuu kolmesta välilehdestä, joita ovat Yhteenveto- ja Budjetti- välilehdet sekä Tiedonsyöttö-välilehti. Yhteenveto-välilehti esittää varsinaisen

budjetin, toteuman ja niiden välisen erotuksen mahdollisimman lyhyessä muodossa (kts. Liite 2).

Budjetti-välilehti sisältää varsinaisen budjetin. Välilehti sisältää budjetti- ja toteuma- taulukot. Kassabudjetti on rakentunut siten, että tarkasteltavan kauden alun rahavaroihin lisätään kauden toiminnan kassaanmaksut, ja tästä vähennetään kauden toiminnan kassastamaksut. Omana osanaan on esitetty toiminnan kassaanmaksujen ja kassastamaksujen nettovaikutus, joka osoittaa, miten toiminnan tuotot ovat riittäneet kattamaan toiminnan kulut. Alkukassaan lisätään siis toiminnan kassaanmaksut ja tästä vähennetään toiminnan kassastamaksut. Seuraavaksi vähennetään investointien kassastamaksut. Tämän jälkeen lisätään pääomarahoituksen kassaanmaksut ja vastaavasti vähennetään pääomarahoituksen kassastamaksut (kts. Liite 3). Budjetissa erät on esitetty päätiliryhmittäin.

Sekä Yhteenveto- että Budjetti-välilehti ovat lukittuja ja niihin ei syötetä tietoja. Lukituksen avaaminen edellyttää salasanaa, joka on annettu tähän työhön kuuluvassa budjetointioppaassa. Lukituksella pyritään estämään laskentapohjan muokkaaminen vahingossa. Koska muokkaaminen edellyttää salasanaa, voidaan varmistua siitä, että kaikki muokkaukset ovat tietoisesti tehtyjä.

Budjetin edellyttämät tiedot kirjataan Tiedonsyöttö-välilehdelle sinisellä väritettyihin soluihin, josta muut välilehdet hakevat automaattisesti tarvittavat tiedot. Kun budjetissa tiedot esitetään päätiliryhmittäin, Tiedonsyöttö-välilehdellä tiedot syötetään tileittäin. Tilikohtainen tarkkuus tiedonsyötön suhteen saattaa vaikuttaa työläältä ja aikaavievältä ratkaisulta. Tähän kuitenkin päädyttiin, koska se edistää tietojen kirjaamisen tarkkuutta. Jos tiedot syötettäisiin päätiliryhmien tarkkuudella, voisi syntyä epäselvyyksiä siitä, mihin ryhmään jokin tapahtuma kuuluu. Esimerkiksi päätiliryhmä Palkat ja palkkiot sisältää tapahtumat jaoteltuna kolmelletoista eri tilille. Näin ollen kolmelletoista eri tilille kuuluvien tapahtumien kirjaaminen vain yhteen soluun laskentapohjassa johtaisi helposti näppäilyvirheisiin. Näistä syistä on päädytty siihen, että tiedot syötetään tilikohtaisella tarkkuudella (kts. Liite 4).

Tiedonsyöttö-välilehti sisältää kaksi samanlaista taulukkoa, budjetti- ja toteuma-
taulukot. Budjetti-
taulukkoon syötetään budjetoidut määrät ja Toteuma-
taulukkoon syötetään toteutuneet määrät.

Laskentapohjan käyttöä varten laadittiin budjetointiopas. Budjetointioppaan kaksi
ensimmäistä osiota sisältävät tämän työn toisessa pääluvussa käsitellyt
budjetoinnin yleiset periaatteet ja kassabudjetin toiminnan periaatteet
koostetummassa ja lyhyemmässä muodossa. Budjetointioppaan kolmas luku
käsittelee varsinaisen laskentapohjan käyttöä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tavoitteena oli luoda Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:lle toimiva kassabudjetin laskentapohja ja budjetointiopas, joka käsittäisi niin budjetoinnin yleiset periaatteet kuin varsinaisen laskentapohjan käyttöä koskevan ohjeistuksen. Budjetti ja budjetointi ovat tuttuja ja arkisia käsitteitä niin liiketoiminnassa kuin kotitalouksissakin. Budjetointia käsittelevässä kirjallisuudessa pääpaino on kuitenkin usein nimenomaan yritysten budjetoinnissa. Tässä työssä tavoitteena oli pohtia budjetointia julkishallinnollisen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella ammattikorkeakoulujen muuttuvaa tilannetta ja budjetoinnin yleisten periaatteiden soveltumista tähän muuttuvaan tilanteeseen. Ammattikorkeakoulujen asema on murroksessa, ja etenkin ammattikorkeakoulujen talous kohtaa uusia haasteita julkisen rahoituksen kiristyessä entisestään. Uutena elementtinä on ammattikorkeakoulujen asettaminen tietynlaiseen paremmuusjärjestykseen julkisen rahoituksen jakamisen perusteena. Näin ollen tämän työn tavoite oli laajalla tasolla luoda jotain sellaista, joka toisi toimeksiantajalle kilpailuetua tässä muuttuvassa tilanteessa.

Tämän työn neljännessä pääluvussa käsitellyn kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, joka ohjaisi Seinäjoen ammattikorkeakoululle toteutettavaa kehittämishanketta. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että kassabudjetille ei ole ollut ammattikorkeakouluissa tarvetta. Kyselyyn vastanneista osa kommentoi, että tilanne voi tulevaisuudessa muuttua ja maksuvalmiuden hallinnan ja ennakoimisen merkitys saattaa kasvaa. Vaikka kyselytutkimuksen avulla ei saatu kehittämishanketta varsinaisesti ohjaavaa tietoa, ovat nämä tulokset silti mielenkiintoisia.

Tämän prosessin aikaansaannos, eli laskentapohja ja ohjeistus, on toteutettu alusta loppuun nämä edellä esitetyt tavoitteet huomioiden. Lopputuloksena saatu laskentapohja ja budjetointiopas on hyväksytetty toimeksiantajalla.

Laskentapohja on laadittu yhtiötasolla. Pohjaa on mahdollista kehittää siten, että se soveltuu esimerkiksi yksittäiselle koulutusyksikölle. Kun budjetointia ja erityisesti maksuvalmiuden budjetointia on yksityiskohtaisesti tarkasteltu, voidaan todeta, että budjetin rakenne on melko suoraviivainen. Yleiset periaatteet asettavat

puitteet, joiden sisällä organisaatio voi luoda juuri omaan toimintaansa soveltuvan mallin näitä periaatteita hyödyntäen.

Seinäjoen ammattikorkeakoululle ehdotetaan kassabudjetin budjettikausiksi vuosineljänneksiä. Toisessa pääluvussa tuotiin esille, että useissa yrityksissä maksuvalmiuden hallinta kassabudjetin avulla edellyttää budjetin laatimista jopa viikkotasolla. On kuitenkin otettava huomioon ammattikorkeakoulujen kolmannessa pääluvussa selostetut ominaispiirteet. Ammattikorkeakoulut ovat pääosin julkisesti rahoitettuja toimijoita, joskin liiketoiminnan osuuden merkitys saattaa tulevaisuudessa kasvaa. Kuten luvussa 1.3 tuotiin esiin, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä vuositasolla on tällä hetkellä noin viisi miljoonaa euroa. Ammattikorkeakoulujen tärkein rahoituslähde on Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä julkinen rahoitus. Tulevan vuoden julkisen rahoituksen määrä on tiedossa kuluvan vuoden syyskuussa, joten on selvää, ettei viikoittainen tai edes kuukausittainen suunnittelu ole maksuvalmiuden ylläpidon kannalta tarpeellista. Ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden tilikausi on kalenterivuosi, joten neljän budjetointikauden jakaminen tilikaudelle on selkeä ja mielekäs ratkaisu.

Laskentapohjan Tiedonsyöttö-välilehdellä olevaa toteuma-tiliketta ehdotetaan kuitenkin päivitettäväksi kuukausittain. Esimerkiksi syöttämällä toteuma-tilikettiin edellisen kuukauden tapahtumat kuluvan kuukauden alussa saataisiin toteuma päivitettyä tehokkaasti. Kuten on tuotu esiin toisessa pääluvussa, toteumien seuranta on budjetin toimivuuden kannalta hyvin olennaista. Vertaamalla budjetoituja määriä toteutuneisiin voidaan huomata esimerkiksi tehottomat toimintatavat, joita tulisi kehittää, tai vastaavasti voidaan tunnistaa toimivat menetelmät, joita voisi hyödyntää ja edelleen kehittää organisaation muissakin toiminnoissa. Budjetin laatimisen ja päivityksen kannalta on tärkeää muodostaa selkeä ja johdonmukainen rutiini, jota on helppo noudattaa.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun sisäiset käytänteet koskien kassabudjetin laadinnan ja päivityksen vastuunjakoja ja raportointikäytänteitä jäävät tämän työn ulkopuolelle. Tässä työssä on esitetty teoreettiset lähtökohdat, joiden avulla kyseiset käytänteet voidaan luoda. Sisäisten toimintatapojen ja seurantamenetelmien kehittäminen antavat aihetta mahdollisille jatkotutkimuksille.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulut. Ei päiväystä. Ammattikorkeakoulut. [Verkkosivu]. Opetus- ja kulttuuriministeriö. [Viitattu 20.11.2014] Saatavana: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>
- Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting. Seventh edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Ghauri, P., Gronhaug, K., Kristianslund, I. 1995. Research methods in business studies: A practical guide. New York: Prentice Hall.
- HE 26/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi yliopistolain 49§:n muuttamisesta.
- Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan. Espoo:Weilin + Göös.
- Hope, J., Fraser, R. 2003. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ihantola, E-M. 1998. The budgeting climate in its organizational and social context: Deeper insights. Tampere: Tampereen yliopisto. Series A2 Research Reports 73.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen Laskentatoimi. 3.-4. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja Kustannuslaskenta. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kohtamäki, V. 2009. Financial autonomy in Higher Education Institutions: Perspectives of Senior Management of Finnish AMK Institutions. Tampere: Tampere University Press.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.
- L 9.5.2003/351. Ammattikorkeakoululaki.
- L 14.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki. (Voimassa 1.1.2015 alkaen.

L 29.12.2009/1705. Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.

L 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit: Yleinen teoria ja Suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Opetushallitus. 2014. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus: yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön ehdotus ammattikorkeakoulujen taloushallinnon koodistoksi. Versio 0.7/25.8.2014.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.

SeAMK Strategia 2015-2020. Ei päiväystä. Strategia 2015-2020: Kansainvälinen yrittäjähenkkinen SEAMK, paras korkeakoulu opiskelijalle. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. [Viitattu 3.1.2015]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=17a26ed2-4063-419c-aa80-51fa6f0ccbde>

SeAMK toimii. Ei päiväystä. SeAMK toimii: Alueellinen korkeakoulu. [Verkkosivu]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. [Viitattu 3.1.2015]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/fi/SeAMK-Info/SeAMK-toimii>

SeAMK numeroin: SeAMK pähkinänkuoressa. Ei päiväystä. SeAMK pähkinänkuoressa: SeAMK on menestyvä, kansainvälinen, yrittäjähenkkinen korkeakoulu. [Verkkosivu]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. [Viitattu 3.1.2015]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/fi/SeAMK-Info/SeAMK-numeroin/SeAMK-pahkinankuoressa>

SeAMK toimii: Hallinto. Ei päiväystä. Hallinto: Osakeyhtiöhallituksen kokoonpano. [Verkkosivu]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. [Viitattu 22.10.2014]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/fi/SeAMK-Info/SeAMK-toimii/Hallinto>

Yritystutkimusneuvottelukunta. 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 8. korjattu painos. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Yhteenveto -välilehden rakenne

Liite 3. Budjetti -välilehden rakenne

Liite 4. Tiedonsyöttö -välilehden rakenne

Liite 1. Haastattelulomake

| | |
|---|--------------|
| 1. Laaditaanko ammattikorkeakoulussa kassabudjettia? | |
| A) Kyllä | B) Ei |

Tarkennus tarvittaessa: Kassabudjetilla tarkoitetaan tässä kassaperusteisesti, omana kokonaisuutenaan laadittavaa kassabudjettia. Alukassa+kassaanmaksut-kassastamaksut - rakenne

| | |
|---|--|
| 2. Jos Ei laadita, miksi ei? | |
| A) Ei koeta tarpeelliseksi | |
| B) Ei koeta hyödylliseksi | |
| C) Kassabudjetin laatiminen on liian työlästä, aikaavievää | |
| D) Muu syy, mikä? | |

| | |
|--|--|
| 3. Jos laaditaan, niin millä aikatasolla? | |
| A) Viikoittain | |
| B) Kuukausittain | |
| C) Neljännesvuosittain | |
| D) Puolivuosittain | |
| E) Vuosittain | |
| F) Muu, mikä? | |

| | |
|---|--------------|
| 4. Jos kassabudjettia käytetään, onko se koettu hyödylliseksi työvälineeksi? | |
| A) Kyllä | B) Ei |

Liite 2: Yhteenveto-välilehden rakenne

Budjetti

| | |
|----------------------------------|--------|
| Kassa kauden alussa | 0,00 € |
| Toiminnan kassaanmaksut | 0,00 € |
| Toiminnan kassastamaksut | 0,00 € |
| Investointien kassastamaksut | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassaanmaksut | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassastamaksut | 0,00 € |
| Kassavarojen muutos | 0,00 € |
| Kassa kauden lopussa | 0,00 € |

Toteuma

| | |
|----------------------------------|--------|
| Kassa kauden alussa | 0,00 € |
| Toiminnan kassaanmaksut | 0,00 € |
| Toiminnan kassastamaksut | 0,00 € |
| Investointien kassastamaksut | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassaanmaksut | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassastamaksut | 0,00 € |
| Kassavarojen muutos | 0,00 € |
| Kassa kauden lopussa | 0,00 € |

Erotus

| | |
|----------------------------------|--------|
| Kassa kauden alussa | 0,00 € |
| Toiminnan kassaanmaksut | 0,00 € |
| Toiminnan kassastamaksut | 0,00 € |
| Investointien kassastamaksut | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassaanmaksut | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassastamaksut | 0,00 € |
| Kassavarojen muutos | 0,00 € |
| Kassa kauden lopussa | 0,00 € |

Liite 3: Budjetti-välilehden rakenne

| | |
|--|--------|
| Kassabudjetti kaudelle | 0 |
| Budjetti | |
| Kassa kauden alussa | 0,00 € |
| Toiminnan kassaanmaksut | |
| OKM:n rahoitus | 0,00 € |
| Tuet ja avustukset | 0,00 € |
| Liiketoiminnan tuotot | 0,00 € |
| Maksut ja korvaukset | 0,00 € |
| Maksut myyntisaamisista | 0,00 € |
| Rahoitustuotot | 0,00 € |
| Toiminnan muut tuotot | 0,00 € |
| Satunnaiset tuotot | 0,00 € |
| Toiminnan kassaanmaksut yhteensä | 0,00 € |
| Toiminnan kassastamaksut | |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | 0,00 € |
| Ulkopuoliset palvelut | 0,00 € |
| Maksut ostoveloista | 0,00 € |
| Palkat ja palkkiot | 0,00 € |
| Henkilösivukulut | 0,00 € |
| Vapaaehtoiset henkilösivukulut | 0,00 € |
| Toimitila- ja kiinteistökulut | 0,00 € |
| Ajoneuvukulut | 0,00 € |
| IT ja tietoliikenne | 0,00 € |
| Koneet ja laitteet | 0,00 € |
| Matkakulut | 0,00 € |
| Edustuskulut | 0,00 € |
| Markkinointi- ja mainoskulut | 0,00 € |
| Tutkimus- ja kehityskulut | 0,00 € |
| Tietoaineisto | 0,00 € |
| Rahoituskulut | 0,00 € |
| Verot | 0,00 € |
| Muut toiminnan kulut | 0,00 € |
| Satunnaiset kulut | 0,00 € |
| Toiminnan kassastamaksut yhteensä | 0,00 € |
| Toiminnan nettovaikutus | 0,00 € |
| Investointien kassastamaksut | 0,00 € |

| Pääomarahoituksen kassaanmaksut | |
|---|---------------|
| Lainojen nostot (+) | 0,00 € |
| Omistajien lisäsijoitukset (+) | 0,00 € |
| Muu pääomarahoitus (+) | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassaanmaksut yhteensä | 0,00 € |

| Pääomarahoituksen kassastamaksut | |
|--|---------------|
| Lainojen lyhennykset (-) | 0,00 € |
| Muu pääomarahoitus (-) | 0,00 € |
| Pääomarahoituksen kassastamaksut yhteensä | 0,00 € |

| | |
|-----------------------------|---------------|
| Kassa kauden lopussa | 0,00 € |
|-----------------------------|---------------|

Liite 4: Tiedonsyöttö-välilehden rakenne

| | |
|--|--|
| ALKUKASSA | |
| Kassat | |
| Pankkitilit | |
| TOIMINNAN KASSAANMAKSUT | |
| OKM:n rahoitus | |
| Työllistämistuki | |
| Suoraan EU:lta sadut tuet ja avustukset | |
| Muut tuet ja avustukset | |
| Valtion rahoitusosuus EU-hankkeissa | |
| Kelan korvaus työterveyshuollosta | |
| Yksityinen raha | |
| Kuntaraha | |
| Muut liiketoiminnan tuotot | |
| Painotuotteiden myyntituotot | |
| Koulutuspalvelujen myyntituotot | |
| Ateriapalvelujen myyntituotot | |
| Kurssi- ja materiaalimaksut | |
| Kirjastopalvelujen maksut | |
| Muut opetustoimen maksut | |
| Kirjaston kaukopalvelumaksut | |
| Muut palvelumaksut | |
| Maksut myyntisaamisista | |
| Rahoitustuotot sijoituksista ja osuuksista | |
| Korkotuotot | |
| Muut rahoitustuotot | |
| Tilavuokrat | |
| Paikoitusmaksut | |
| Vakuutuskorvaukset | |
| Toiminnan muut tuotot | |
| Pysyvien vastaavien myyntivoitot | |
| Vahingon-/takauskorv. Ja sopimussakot | |
| Muut satunnaiset tuotot | |

| | |
|--|--|
| TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT | |
| Opisk. Kulttuuripalv. Ja työelämään tutus. | |
| Harjoittelutoiminnan korvaukset | |
| Käännöspalvelut | |
| Opetuksen toimistotarvikkeet | |
| Opetustarvikkeet | |
| Opetuksen ATK-tarvikkeet | |
| Opetuksen ATK-palvelut | |
| Opetuksen pienkalusto | |
| Tekstiilit ja suojavaatteet | |
| Opiskelijoiden matkakorvaukset | |
| Opiskelijavakuutukset | |
| Lääkkeet ja hoitotarvikkeet | |
| Puhdistusaineet ja tarvikkeet | |
| Muu materiaali | |
| Opetuksen raaka- ja tarveain. Elintarvike | |
| Avustukset opiskelijoille | |
| Yksiköiden välinen osto | |
| | |
| Opetuspalvelujen osto | |
| | |
| Maksut ostoveloista | |
| | |
| Luottamushenkilöiden palkat | |
| Vakinaisten palkat | |
| Määräaikaisten palkat | |
| Tunti- ja urakkapalkat | |
| Erilliskorvaukset | |
| Sijaisten palkat | |
| Asiantuntijoiden palkat | |
| Henkilöstön kokouspalkkiot | |
| Työllistämistukipalkat | |
| Siviilipalvelusmiesten päivärahat | |
| Sairausvakuutuskorvaukset | |
| Tapaturmakorvaukset | |
| Muut Kelan korvaukset | |
| | |
| Sosiaaliturvamaksut ja ennakonpidätykset | |
| Eläkevakuutusmaksut | |
| Eläkemenoperusteinen eläkevakuutusmaksu | |
| Tapaturmavakuutusmaksut | |
| Muut henkilösivukulut | |

| | |
|---|--|
| Hlöstön työterveyshuolto korv-luokka I | |
| Hlöstön työterveyshuolto korv-luokka II | |
| Työkykyä ylläpitävä toiminta | |
| Avustukset henkilöstölle | |
| Henkilöstön koulutuspalvelut | |
| Henkilöstön tapahtumat ja virkistys | |

| | |
|--|--|
| Puhtaanapito ja pesulapalvelut | |
| Siivouspalvelut | |
| Raken. Ja alueiden rak. Ja kunn. Pitopalv. | |
| Kiinteistöhoitopalvelut | |
| Vahtimestaripalvelut | |
| Sähkötyöpalvelut | |
| Vartiointi | |
| Lämmitys | |
| Sähkö ja sähkötarvikkeet | |
| Vesi | |
| Tilavuokrat ja yhtiövastikkeet | |
| Vakuutukset | |
| Välittömät verot | |

| | |
|--|--|
| Autojen ja koneiden käyttökulut | |
| Liikennevälinevakuutukset | |
| Autojen rakentamis- ja kunnossapitokust. | |
| Välilliset verot | |

| | |
|----------------------------|--|
| ATK tarvikkeet | |
| ATK-palvelut | |
| Puhelin- ja telepalvelut | |
| IT ja tietoliikennevuokrat | |

| | |
|--|--|
| Koneiden ja laitteiden vakuutukset | |
| koneiden ja laitteiden rak./kunn.pitopalv. | |
| Pienkalusto | |
| Koneiden ja laitteiden vuokrat | |

| | |
|--------------------------------|--|
| Majoitus ja ravitsemispalvelut | |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | |
| Päivärahat | |
| Kilometrikorvaukset | |
| Matkavakuutukset | |
| KV-liikkuvuuden tuki | |

| | |
|---------|--|
| Edustus | |
|---------|--|

| | |
|--|--|
| Liike- ja mainoslahjat | |
| Esitteet ja julkaisut | |
| Muut painotuotteet | |
| Ilmoitukset | |
| Messut, tapahtumat ja tilaisuudet | |
| Muut markkinointikulut | |
| Sähköiset mainokset | |
| PR-kustannukset | |
| | |
| Tutkimus- ja kehityskulut | |
| | |
| Kaukopalvelumaksut | |
| Kirjallisuus | |
| Sanoma- ja aikakauslehdet | |
| Elektroninen kirjastoaineisto | |
| | |
| Korkokulut | |
| Luottoprovisiot | |
| Muut rahoituskulut | |
| | |
| Tuloverot | |
| Muut välittömät verot | |
| | |
| Toimisto ja pankkipalvelut | |
| Asiantuntijapalvelut | |
| Toimistotarvikkeet | |
| Jäsenmaksut | |
| Postipalvelut | |
| Vakuutukset | |
| Talous- ja elintarvikkeet, somisteet | |
| Kokous ja neuvottelutarjoilut | |
| Muut palvelut | |
| Hlöstön ja yhteistyökumppaneiden muistaminen | |
| Avustukset yhteisöille | |
| Avustukset yksityisille | |
| Muut kulut | |
| | |
| Vahingon-/ takauskorvaukset, sopimussakot | |
| Muut satunnaiset kulut | |
| | |
| Investoinnit | |
| Investointien kassastamaksut | |

| | |
|--|--|
| Pääomaraoituksen kassaanmaksut | |
| Lainojen nostot | |
| Omistajien lisäsijoitukset | |
| Muu pääomaraohitus (tulo) | |
| Pääomaraoituksen kassastamaksut | |
| Lainojen lyhennykset | |
| Muu pääomaraohitus (kulu) | |