

## Budjetointiin liittyvää tutkimusta

Artikkelit:

Hyvönen & Järvinen. 2006. Contract-Based Budgeting in Health Care

Libby & Lindsay. 2009. Beyond budgeting or budgeting reconsidered?

1

## Hyvönen & Järvinen. 2006. Contract-Based Budgeting in Health Care, (julkisen sektorin budjetointi)

### LÄHTÖKOHDAT

- Viime vuosikymmeninä terveydenhuoltojärjestelmä on kokenut suuria muutoksia
  - Julkinen sektori -> markkinaorientaatio
- Managed care -järjestelmä
  - Kehitettiin alun perin maissa, joissa vakuutusperustainen terveydenhuoltojärjestelmä (USA)
  - Nyttämmin otettu myös käyttöön verorahoitteen terveydenhuollon maihin (UK, Uusi-Seelanti, Suomi)

2

## Suomessa muutoksen taustaa

- Valtion ja kunnan palveluiden ja organisaatioiden yksityistäminen
- Rahoituksen kiristäminen
  - > terveydenhuoltojärjestelmän uudistaminen
  - > kirjanpito/laskentakäytäntöjen uudistuminen
- Malleja haettu ulkomailta, kuten
  - Tilaaaja-tuottaja -malli
  - Sopimusperustainen budjetointimalli
- Pyrittiin saamaan aikaan yrityselämätyyppinen raportointijärjestelmä eli suoriteperusteinen voittotavoite ("nollabudjetti")

3

## Kuinka yhteiskunnan asettamat vaatimukset toteutuvat yritystasolla

- Tutkittu case-tutkimuksella
- Taustalla teoria käytänteistä ja rutiineista organisaatiossa (OIE)
- Rutiini eroaa säännöstä.
  - Sääntö virallinen lausuma
  - Rutiini on lausuman käytännön toteutus
- Instituutioteorian mukaan organisaation rutiinit ruokkivat itse itseään osin edistäen osin vaikeuttaen muutostaja joskus poiketen myös asetetuista säännöistä



4

## Sopimusperustainen budjetointi (Contract Based Budgeting I. CBB)

- Käyttöön otettu kirjanpitoikäntä työkaluksi
  - Kysynnän määrittämiseen
  - Hinnan asettamiseen
  - Tulevien toimintojen suunnitteluun
- Tarkoittaa järjestelmää, jossa kunta tai kuntien yhteenliittymä valvoo sairaalan toimintaa
- Apuna käytetään yksityiskohtaisia kustannuksiin ja ennakoituun käyttöasteeseen liittyviä sopimuksia

5

## Kuinka sopimusperusteinen budjetointi on hyväksytty käytäntöön, rutiiniksi

- Sopimusperustaisen budjetoinnin käytännön soveltaminen case-yrityksissä ei onnistunut (Contract Based Budgeting I. CBB)
- Otettiin käyttöön toistaen ohjeita
  - >perimmäinen muutos jäi suurissa organisaatioissa toteutumatta
- Kirjanpidon säännöt institutionalisoituvat yleensäkin vähitellen muuttuen budjetointirutiineiksi
- Muutoksen epäonnistuminen: muutokset ovat tuoneet vain vähän lisätarkkuutta budjetointiin

6

### Mahdolliset syyt CBB:n hitaaseen rutinoitumiseen organisaatiossa

- Osoittaa ennakoasenteiden olemassaoloa budjetointiprosessia kohtaan -> käytännössä jatkuva budjettimäärärahojen ylitys
- Voidaan tulkita meneillään olevaksi institutionaalisen käyttäytymismallin murrokseksi -> uusiin sääntöjen sisäistäminen vasta käynnissä
- Vanhat opitut rutiinit (raamibudjetti, perinteinen tulojen arviointi ja lisäbudjetit) eivät ole hävinneet  
-> uudet säännöt otettiin käyttöön vanhojen rutiinien päälle

7

### Mahdolliset syyt CBB:n hitaaseen rutinoitumiseen organisaatiossa

- Nollabudjetti –vaatimus otettu nimellisenä käyttöön, joka nähdään uudenlaisena raamina budjetille, vaikka tiedetään että menot ylittyvät
- Hyväksi tarkoitettu budjettiuudistus näyttää heikentäneen suomalaisia budjettikäytäntöjä
- Näyttää muodostuneen kaksi tapaa toimia: uudistunut tapa ulkopuolisten toimijoiden kassa ja omat perinteisiin pohjautuvat sisäiset käytännöt
- Tutkimuksen organisaatiot käyttivät epätarkkaa budjettia hyväkseen ja irrottivat resurssien allokoinnin budjetista

8

### korjausehdotuksia

- Luopua keinotekoisesta nollabudjetoinnista,
- poistaa "budjettipeli", budjetointiin läpinäkyvyyttä  
-> lisätä budjettiosapuolten luottamusta toisiinsa
- Olisi keskityttävä mittaamaan CBB:n todellista roolia, ei tarkkailla vain vaadittujen dokumenttien olemassaoloa

Kuinka käytännössä toteutuu?

- Tutkijat huomasivat kuitenkin suunnan olevan oikea ja viitteitä budjettiosapuolten yhteistyön lisääntymisestä oli havaittavissa.

9

## Libby & Lindsay. 2009. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? (Yksityisen sektorin budjetointi)

### TUTKIMUKSEN TAUSTAA

- Tutkittu pk- ja suuria yrityksiä (559 kpl) Kanadassa USA:ssa
- Työn tavoitteena
  - Päivittää budjetointikäytäntökirjallisuutta
  - Hankkia budjettikritiikkiä
  - Budjettikäytäntöjen ja budjettimallien luokittelu
  - Jatkoa budjettitutkimukseen
- viimeaikaisissa tutkimuksissakin mm. Euroopassa on yrityksissä havaittu kasvavaa tyytymättömyyttä budjetointijärjestelmiä kohtaan

10

## Budjetti voi olla toimintasuunnitelma, joka

- Parhaimmillaan
  - Yhdistää pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelun
  - Tuon yrityksen mission ja strategian määrälliseen muotoon
  - Yhdistää johdon ja muiden tasojen työntekijät
  - Yhdistää eri yksiköiden henkilöstön
  - Ylläpitää jatkuvuutta säännönmukaisuudellaan
- Pahimmillaan
  - Tuhlaa voimavaroja ja rahaa
  - On johdon tehottomin ja tuottamattomin prosessi
  - Piilottaa mahdollisuuksia ja estää kasvua
  - Estää joustavuutta ja ympäristöön mukautuvuutta

11

## Aikaisempi budjettikriittinen tutkimus: Koko budjetoinnin kyseenalaistaminen valvontatyökaluna

- Viimeaikaisen kriittisen budjettitutkimuksen mukaan ei enää riittäisi että perinteistä budjetointia kehitetään, vaan vaaditaan jopa budjetoinnin hylkäämistä tai ainakin prosessin perusteellista muuttamista.
- Syyt erittäin kriittisiin tutkimustuloksiin saattavat kuitenkin osittain löytyä mm.
  - Tutkimustulosten yleistettävyy?
  - Tutkijanäkökulma -> asiantuntijanäkökulma
  - Tutkimuksissa olisi hyvä huomioida tutkittavien yritysten ala ja sen muutosherkkyys

12

## Tämän tutkimuksen päätulokset

1-väite Budjetin hylkääminen tai muuttaminen?

- Budjetit olivat yleisesti käytössä (80%), mm.
    - Budjetin käyttöä henkilöstön motivoinnissa
    - Tuloksen mittaamisstandardina
  - Vain 6% yrityksistä oli valmis hylkäämään budjetin käytön
  - 46% yrityksistä aikoi muuttaa tai kehittää budjetointiaan
- > Ongelmia havaittiin mutta ei oltu valmiita hylkäämään olemassa olevaa budjetointitapaa tai budjetointia

13

## Tämän tutkimuksen päätulokset

2-väite Budjetti lisäarvon tuojana yrityksessä?

- Koska yritykset aikovat jatkaa budjetointia, ne näkevät sen hyödyt kustannuksia suuremmiksi eli lisäarvoksi
  - Yrityksistä 90% piti budjetin lisäarvoa hyvänä tai erittäin hyvänä
- > Yleisesti miellettiin että budjetti tuo lisäarvoa yritykselle

14

## Muut Tulokset

- Budjetin tuottavuus oli parempi kuin aikaisemmissa tutkimuksissa oletettiin.
- Budjetin mahdollisuudet muutoksen avustamisessa nähtiin huonona kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa.
- Budjetointiprosessin yhteys yrityksen strategiaan oli hyvä ja sitä käytettiin edistämään strategian ymmärtämistä.
- Tutkimuksen mukaan budjettipeli on yleistä ja laajasti vallalla (vain 5% näki että ei budj.peliä).

15

### Tutkimuksen loppupäätelmät budjetista ja budjetoinnista

- nähdään tärkeänä johtamisprosessin tukena
- on yhä avain asemassa yrityksen valvontaprosessissa
- Yleensä käytetään muokattavaa budjetointimenetelmää, vaikka suurin osa tutkituista yrityksistä toimi vakailla/helposti ennustettavilla aloilla

Jatkossa...

- olisi hedelmällistä hylätä joko tai ajattelu (perinteinen vs. budjetoinnin pois jättäminen) keskittyä syvällisempään budjettitutkimukseen eri budjetointimenetelmistä ja mahdollisuuksista

16

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tutkimuksen herättämiä kysymyksiä (mahdollinen jatkotutkimus)

- Mitä käytäntöjä menestyvillä yrityksillä on ollut toimiessaan huonosti ennustettavalla toimialalla?
- Onko yksikään hyvin menestyvä yritys jättänyt budjetoinnin kokonaan?
- Pystyvätkö menestyvät yritykset lieventämään budjettipeliä tai poistamaan sen kokonaan?
- Kuinka budjetoinnin pois jättäminen vaikuttaa yrityksen johtamiskulttuuriin?

17

---

---

---

---

---

---

---

---