

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2016

Milja Ruhanto-Heinilä

# TALOUSHALLINNON TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN

– ulkoistamistarpeen kartoitus  
Siirtolaisuusinstituutissa

Milja Ruhanto-Heinilä

# TALOUSHALLINNON TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN

- ulkoistustarpeen kartoitus Siirtolaisuusinstituutissa

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten toimeksiantaja voisi tehostaa taloushallintoaan sen perustehtävien osalta ulkoistamisen ja sähköisen taloushallinnon avulla. Toimeksiantajan strategiaan on kirjattu tavoite kohdentaa voimavaroja ydintoimintoihin.

Työn teoriaosassa käsitellään kahta teemaa: ulkoistusta ja sähköistä taloushallintoa. Ulkoistamisen osalta käsitellään ulkoistamisen syitä ja tavoitteita, ulkoistamisprosessia ja taloushallintoa ulkoistuskohteena. Sähköisen taloushallinnon kappaleessa käsitellään sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon käsitteellistä eroa, sähköisen taloushallinnon kehittämistä ja taloushallinnon osatoimintoja sähköisinä. Työn teoriapohja on saatu aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta, julkaisuista ja artikkeleista. Työ on tehty käyttäen kvalitatiivista menetelmää. Empiirisessä osassa aihetta käsitellään toimeksiantajan näkökulmasta; miten työt on järjestetty tällä hetkellä ja miten niitä voisi kehittää ulkoistamisen ja sähköisen taloushallinnon avulla. Tiedot on saatu toimeksiantajan julkisista dokumenteista, verkkosivuilta sekä toimeksiantajan taloushallinnon tehtäviä hoitavalta taloushallinnon assistentilta.

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa jossa osa tai kaikki tietyistä toiminnoista siirretään palveluntarjoajalle. Taloushallinnon laajamittaisempi ulkoistaminen on alkanut Suomessa 2000-luvulla. Yleisimmin taloushallinnosta ulkoistetaan osatoimintoja kuten kirjanpito tai palkkahallinto. Vuosituhannen vaihteessa verkkolaskutuksen uskottiin mahdollistavan nopean sähköistymisen ja digitalisoitumisen. Odotettua hitaammasta kehityksestä huolimatta uudet käytännöt ovat koko ajan tasaisesti kasvaneet ja halukkuus käyttää pilvipalveluita on kasvanut 2010-luvulla. Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto ovat molemmat prosesseja, joissa digitaalisessa muodossa olevan taloushallinnon materiaalin avulla pyritään poistamaan päällekkäiset käsittelykerat.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimeksiantajan strategiaan kirjattu tavoite keskittää toimintaa ydintoimintoihin antaa perustellusti aiheen taloushallinnollisten perustöiden ulkoistamiselle. Tällöin vapautuvia resursseja pystyttäisiin kohdentamaan paremmin organisaation erityisosaamista vaativiin ydintoimintoihin. Kirjanpidon ulkoistamisella saavutettaisiin teknologiaetu, kun palveluntarjoajan käyttämät sähköiset palvelut saataisiin käyttöön. Käytettävä ohjelmisto voitaisiin vaihtaa tilitoimiston tarjoamaan selainpohjaiseen sovellukseen. Tämä lisäisi työn joustavuutta ja taloushallinnon ajantasaisuutta.

## ASIASANAT:

ulkoistaminen, digitalisoituminen, sähköistys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Financial management

2016 | 34 pages

Instructor Asta Manner

Milja Ruhanto-Heinilä

# THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL OPERATIONS

- Needs assessment in the Migration Institute of Finland

The aim of the thesis is to determine how the client could streamline its basic financial management tasks through outsourcing and usage of electronic financial management tools. The goal to target organizations resources to the core functions has been outlined in client's strategy.

The theoretical section examines two themes: outsourcing and electronic financial management. The outsourcing section covers the causes and objectives of outsourcing, outsourcing process and financial management as a subject of outsourcing. The electronic financial management section covers the conceptual difference between the electronic and the digital financial management, the development of electronic financial management and financial management sub-functions. The theoretical base is obtained from literature, publications and articles. The thesis has been written using the qualitative method. In the empirical section the themes has been examined from the client's perspective; How the work is organized at the moment and how it could be developed through outsourcing and an usage of electronic financial tools. Information has been obtained from the client's public documents and website and from a client's personnel.

The outsourcing refers to the operation in which some or all functions are transferred to service providers. In Finland, the outsourcing of financial management has started on a larger scale in the 2000s. Outsourcing is most commonly executed by outsourcing some of the sub-functions such as accounting or pay management. In the beginning of the millennium e-invoicing was believed to enable the rapid electrification and digitalization. The new practices have become more common and willingness to use cloud services has increased in the 2010s, even though the development has been slower than was expected. The electronic and digital financial management are both processes in which the material is utilized in a digital form to avoid the overlapping of financial procedures.

In conclusion, the client's aim to focus operations on core functions as outlined in its strategy provides a sound reasoning for the outsourcing of the basic financial management tasks. Thus, all the freeing resources could be directed to more specific functions. With the outsourcing of accounting a technological advantage would be achieved as the electronic services of the service provider could be implemented. The existing software could be replaced with the browser-based tools supplied by the service provider. This would increase work flexibility and financial management's real-time information accessibility.

**KEYWORDS:**

outsourcing, digitisation, electrification

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 SIIRTOLAISUUSINSTITUUTTI</b>	<b>7</b>
<b>3 ULKOISTAMINEN</b>	<b>10</b>
3.1 Syyt ja tavoitteet	11
3.2 Ulkoistamisprosessi vaiheittain	13
3.3 Taloushallinto ulkoistamiskohteena	18
<b>4 SÄHKÖINEN JA DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO</b>	<b>21</b>
4.1 Taloushallinnon kehittyminen ja kehittäminen	21
4.2 Sähköisellä taloushallinnolla kohti täysdigitaalisuutta	22
4.3 Taloushallinnon osatoiminnot sähköisinä	23
<b>5 TALOUSHALLINNON TEHOSTAMINEN SIIRTOLAISUUSINSTITUUTISSA</b>	<b>29</b>
5.1 Tulokset ulkoistamisen osalta	29
5.2 Tulokset sähköisen taloushallinnon osalta	31
<b>LÄHTEET</b>	<b>33</b>

## KUVAT

Kuva 1. Siirtolaisuusinstituutisäätiön organisaatio ja toiminnot.	7
Kuva 2. Ulkoistamisprosessi. (Ekström 2007, 211; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 216; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.)	14
Kuva 3. Erilaisia ulkoistusmalleja (Clements & Donnellan 2004, Lahden & Salmisen 2014, 216 mukaan.)	19
Kuva 4. Taloushallinnon osatoiminnot.	24

# 1 JOHDANTO

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa osa toiminnasta teetetään ulkopuolisella palveluntarjoajalla. Ulkoistamisella voi olla useita syitä tai tavoitteita, joista yleisin on kustannussäästöt. Ulkoistaminen tulee tehdä harkiten ja määritellen sille asetetut tavoitteet. Taloushallinnon ulkoistukset ovat yleistyneet 2000-luvulla tarjolla olevien palveluiden monipuolistuessa. Taloushallinnon ulkoistamisella lisätään paitsi työn joustavuutta, niin parannetaan myös taloudesta saatavan tiedon ajantasaisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten työn toimeksiantaja voi kehittää taloushallintoansa sen perustehtävien osalta ulkoistamisen ja sähköisen taloushallinnon avulla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Siirtolaisuusinstituuttisäätiö. Tarve selvitykselle voidaan johtaa Siirtolaisuusinstituutin strategiaan kirjatusta tavoitteesta keskittää voimavaroja ydintoimintoihin.

Työn teoreettinen tietopohja on saatu aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta, alan asiantuntijoiden artikkeleista ja julkaisuista. Siirtolaisuusinstituuttia koskevat tiedot on saatu heidän julkisista dokumenteista, verkkosivuilta ja taloushallinnon tehtäviä hoitavalta taloushallinnon assistentilta. Työ tehdään käyttämällä kvalitatiivista menetelmää.

Työssä selvitän,

## 1. Mitä on ulkoistaminen?

- Mitkä ovat ulkoistamisen yleiset syyt ja tavoitteet?
- Millainen on ulkoistamisprosessi?
- Millainen on taloushallinto ulkoistamiskohteena?

## 2. Mitä on sähköinen ja digitaalinen taloushallinto?

- Miten taloushallinto on kehittynyt vuosituhannen vaihteen jälkeen ja mikä on sen kehityssuunta?
- Miten sähköisen taloushallinnon osatoiminnot toteutetaan käytännössä?

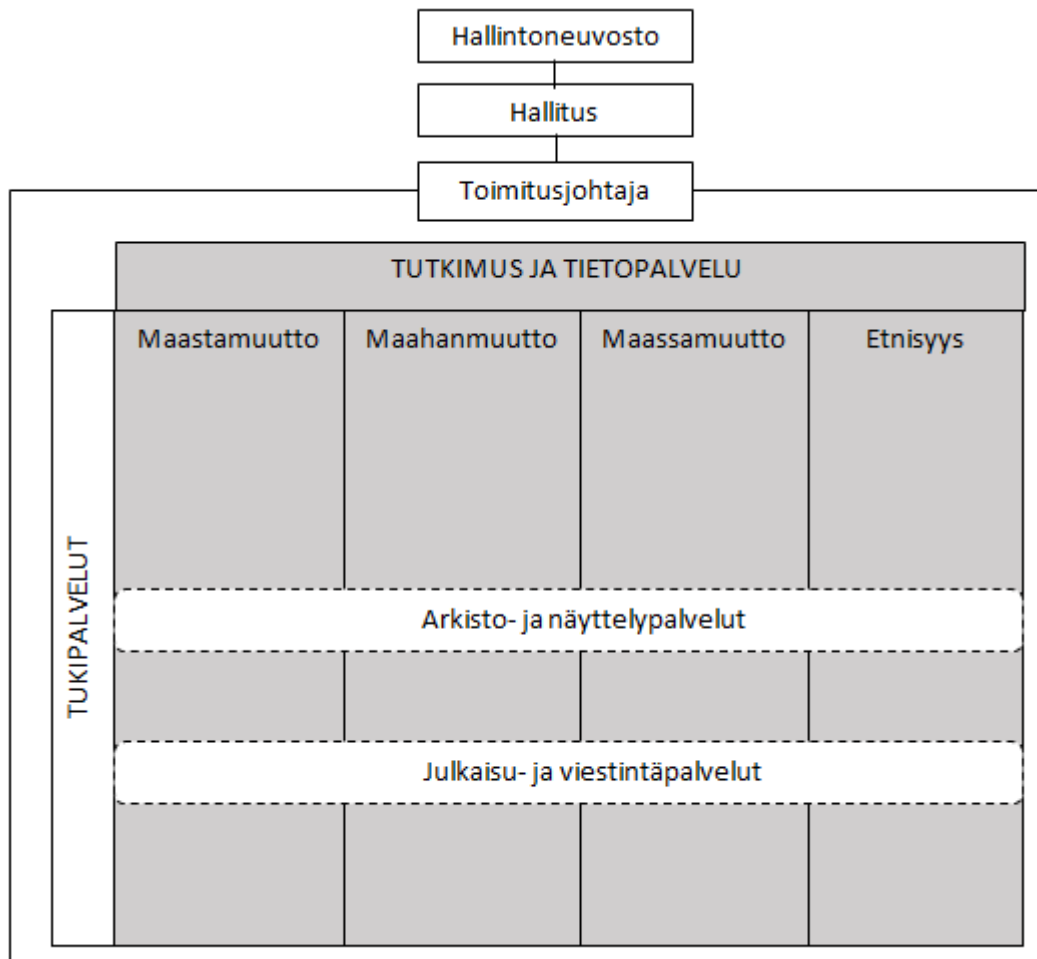
Työn päätöskappaleessa pohdin miten ulkoistaminen ja sähköisen taloushallinnon hyödyntäminen vaikuttavat toimeksiantajan taloushallintoon: mitkä ovat sähköisen talo-

us hallinnon tarjoamat mahdollisuudet ulkoistettaessa ja miten niitä voidaan hyödyntää tuomaan lisäetua nykytilanteeseen verrattuna?

## 2 SIIRTOLAISUUSINSTITUUTTI

Siirtolaisuusinstituutti (SI) on aloittanut toimintansa Turussa 1974. Se on Suomen ainoa sekä muuttoliikkeiden tutkimiseen että dokumentoimiseen erikoistunut laitos. (SI 2015a.) Siirtolaisuusinstituutilla on kolme toimipistettä, joista päätoimipiste on Turussa. Säätiömuotoisuutensa takia Siirtolaisuusinstituutin liiketaloudelliset tavoitteet ja organisaatorakenne (kuva 1) eroavat tyypillisistä yritystoiminnan vastaavista. Toiminnan tavoite ei ole tuottaa voittoa. Organisaatio on määritelty säätiölain mukaisesti.

### Organisaatio



Kuva 1. Siirtolaisuusinstituutinsäätiön organisaatio ja toiminnot.

Säätiölain (24.4.2015/487) 3 luvussa 1§:ssä säädetään, että

”Säätiöllä on oltava hallitus. Säätiön säännöissä voidaan määrätä, että säätiöllä on tai voi olla 15 §:ssä tarkoitettu toimitusjohtaja ja että säätiöllä on 19 §:ssä tarkoitettu hallintoneuvosto.”

Yleisesti säätiöillä on vain hallitus ja tarvittaessa toimitusjohtaja. Hallintoneuvosto tai sitä vastaava toimielin on harvinaisempi. Tällaisen toimielimen käyttö on yleisempää suurissa säätiöissä. Hallintoneuvoston olemassa olo toimii keinona sitoa säätiön kannalta tärkeitä sidosryhmiä mukaan päätöksen tekoon, lisätä tietojenvälitystä säätiön asioista ja luoda kontrollimekanismin hallituksen suuntaan. (Hannula ym. 2015. 30-32.)

Siirtolaisuusinstituutilla on säännöissä määrätty hallintoelimiksi hallitus ja hallintoneuvosto. Hallitus valitsee säätiön toimitusjohtajan ja johtavassa asemassa olevat työntekijät. (SI 2016c). Siirtolaisuusinstituuttisäätiön hallintoneuvostoon kuuluvat opetusministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä ulkoasiainministeriön edustajat. Näiden lisäksi säätiön hallintoneuvostoon kuuluvat lähes kaikki Suomen yliopistot ja joukko kansalaisjärjestöjä ja –yhteisöjä. Säätiössä on yhteensä 31 taustajärjestöä. (SI 2016a.)

### **Säätiön tarkoitus ja toiminta**

Säätiölain (24.4.2015/487) 1 luvussa 2§:ssä säädetään, että

”Säätiöllä on oltava hyödyllinen tarkoitus. Säätiö tukee tai harjoittaa tarkoitusta edistävää toimintaa. Tarkoituksena ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen eikä taloudellisen edun tuottaminen 8 §:ssä määrättyyn lähipiiriin kuuluvalla. Säätiön toiminta rahoitetaan pääomalla, toiminnan tuloilla ja muulla rahoituksella.

Säätiön tarkoitus ja toimintamuodot määrätään säätiön säännöissä.”

Siirtolaisuusinstituutin säätiösääntöihin kirjattuja tehtäviä ovat siirtolaisuuteen ja muuttoliikkeisiin (maastamuutto, maahanmuutto, pakolaisuus ja etniset kysymykset sekä maassamuutto) liittyvä tutkimus ja sen edistäminen sekä tutkimusaineiston keräys, tallentaminen, dokumentointi sekä näyttely- ja museotoiminta. Tämän lisäksi toimintaan kuuluvat muuttoliikkeitä koskevien tutkimusten ja esityksien julkaiseminen, tiedottaminen toimialaansa kuuluvista asioista, tutkimus- ja muu yhteistyö koti- ja ulkomaisten alan yhteisöjen, kuten korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja kansainvälisten järjestöjen sekä yksityisten henkilöiden kanssa omien toimintojensa kautta sekä muuttoliikkeisiin liittyvä sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämistyö. (SI 2016c.) Siirtolaisuusinsti-

tuutin toimintoja ovat tutkimustoiminta ja tietopalvelu. Tukitoimintoina ovat arkisto- ja näyttelypalvelut sekä julkaisu- ja viestintäpalvelut.

Siirtolaisuusinstituutti saa perusrahoituksensa pääasiallisesti opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Tämän lisäksi erillisrahoitusta haetaan toteutettaviin hankkeisiin kuten tutkimusprojektit, arkiston ja kirjaston erityishankinnat, näyttelyt, seminaarit ja konferenssit. Muita tuloja saadaan tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Lisäksi instituutilla on omaa varallisuutta, mikä mahdollistaa apurahojen jaon. (SI 2016b.)

### 3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa jossa osa tai kaikki tietyistä toiminnoista siirretään palveluntarjoajalle. Ulkoistamiseksi voidaan katsoa myös tilanne jossa jo aikaisemmin ulkoistettu toiminto kilpailutetaan uudelleen. Lähellä ulkoistamisen termiä on ”palvelujen hankinta”. Tämä koskee erityisesti aloittavia yrityksiä heidän pohtiessaan mitkä toiminnoista he tuottavat itse ja mitkä ostavat alihankintana. Riippumatta siitä onko kyseessä ulkoistaminen vai palvelujen hankinta, ostoprosessi on samankaltainen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.)

Onnistunut ulkoistaminen edellyttää että päätös on oikea ja perusteltu ja että se toteutetaan viisaasti. Ulkoistaminen tulee nähdä prosessina, jolle on asetettu tavoite. Tavoitteen pohjalta luodaan strategia, joka johtaa ulkoistamisprosessiin. Ulkoistaminen vaikuttaa asioihin monesti laajemmin, kuin mitä nähdään. Päätöksenteko asiasta ei yksin riitä, vaan on huolehdittava myös siitä että organisaatio kokonaisuutena sitoutuu ulkoistamisen tuomiin muutoksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 190-191.) Yhteistyön ollessa monivuotinen siihen liittyy palveluntarjoajan kannalta paitsi prosessien hoitaminen myös niiden kehittäminen. Ulkoistajan on panostettava ulkoistetun toiminnan hallintaan ja toimittajasuhteen hoitamiseen. Molempien kannalta on tärkeää, että osapuolten väliset sopimukset tehdään joustaviksi, jotta mahdollisiin muutoksiin ollaan valmiita palvelutarpeen muuttuessa. (Ekstöm 2007, 195.)

Ulkoistamiseen liittyy myös riskejä. Huonosti toteutettu ulkoistaminen johtaa tulokseen, jossa jopa kaksi kolmasosaa tavoitteista voi jäädä saavuttamatta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 181). Monet riskit näyttäisivät liittyvän kontrollin menettämiseen. Tällaisia riskejä ovat osaamisen menetys, prosessien pilkkoutuminen ja tästä aiheutuva hitaus ja byrokraattisuus, kyvyttömyys integroida omat ja ulkoistetut toiminnot, kyvyttömyys toiminnon johtamiseen yli organisaatorajojen ja mahdollisuus luottamuksellisten tietojen vuotamiseen kilpailijoille tai julkisuuteen. Muita riskejä muodostuu kun ulkoistamiseen liittyvään strategiseen työhön ei ole panostettu riittävästi. Ongelmaksi voivat muodostua tilanteet, joissa omaa ydinosaamista ei ole tunnistettu oikein, ulkoistamisen tai sen peruuttamisen kustannusten ja hyötyjen suhdetta ei ole arvioitu oikein tai kun toimittajan valinta ei ole ollut oikea, mutta ollaan kyvyttömiä palauttamaan toiminto omaan organisaatioon tai vaihtamaan toimittajaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 183-184; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 44-45.)

### 3.1 Syyt ja tavoitteet

Ulkoistamiseen on monia syitä ja eri toimintojen kohdalla myös syyt yleensä eroavat. Ulkoistamisen tavoitteisiin liittyy monesti jokin taloudellinen syy, yleisin ei-taloudellinen syy ulkoistaa on ydintoimintoihin keskittyminen. Palvelutarjoajan toimintaan liittyy usein skaalaetu eli mittakaavaetu, joka tekee ulkoistamisesta kannattavaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22-24.)

Ulkoistuksen tavoitteena voivat olla

- kustannussäästöt,
- keskittyminen ydintoimintoihin,
- kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi,
- pääoman vapauttaminen,
- teknologiaetu,
- markkinakilpailun hyödyntäminen,
- joustavuus tai
- piilevät syyt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 175; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.)

Tutkimusten mukaan tärkein tai yksi tärkeimmistä ulkoistamisen syistä on kustannussäästöt. Palvelutarjoaja, joka on erikoistunut tarjoamaansa palveluun, pystyy tuottamaan sen tehokkaammin kuin ulkoistajan oma organisaatio, jossa se on mahdollisesti yksi monista tukitoiminnoista. Kustannussäästöt voidaan saavuttaa joko paremmalla tuottavuudella tai tuotannontekijöiden, useimmiten työvoiman, alemmalla hinnalla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.)

Ydintoimintoihin keskittymisellä tarkoitetaan sitä että yritys keskittyy ydinosansaansa ja ydintoimintoihin ulkoistaen tukitoiminnot. Syynä tällaiseen ulkoistukseen voi olla halu kehittää tai tehostaa omaa organisaatiota keskittämällä voimavarat toiminnan kannalta kriittiseen osaamiseen ja sen laadun parantamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 177.) Motiivina voi olla myös laadullisen tason mittaaminen ja mittareiden aikaansaaminen. Sisäinen palvelun tasoa voi olla vaikea mitata, mutta ulkoista palvelua voidaan seurata sopimuksessa määriteltujen kriteerien mukaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24-25.)

Muut taloudelliset syyt ulkoistamiselle ovat siitä seuraavat vaikutukset tulos- ja taselaskelmaan. Kiinteitä kustannuksia halutaan välttää muuttamalla ne muuttuviksi kustannuksiksi. Oman henkilöstön tuottavuuden laskiessa sen kustannus pysyy samana. Jos sen sijaan työ ostetaan ulkoa, pystytään työn kustannuksia siirtämään muuttuviksi kustannuksiksi. Työmäärän keventyessä myös työn kustannukset laskevat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.) Ulkoistamisella pystytään myös vapauttamaan pääomaa. Tämä saattaa olla tarpeen laskusuhdanteessa tai tilanteessa jossa toiminnan jatkuminen vaatisi investointeja, mutta niitä ei pystytä tai haluta tehdä. Ulkoistamisen seurauksena vapautuvat koneet, laitteet ja kiinteistöt voidaan muuttaa varoiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 176.)

Joskus teknologian nopea kehittyminen tekee ulkoistamisesta kannattavaa. Palveluntarjoaja saattaa pystyä tarjoamaan uudemman, paremman ja tehokkaamman teknologian ja osaamisen. Tämän lisäksi se kehittää ja standardoi järjestelmiään aktiivisesti. Teknologiaetuun saattaa sisältyä myös skaalaetua, kun palveluntarjoaja pystyy hankkimaan tarvittavat tuotannon tekijät halvemmalla ostaessaan ne suurena massana. Investoinnin suuruus saattaa tulla esteeksi ulkoistajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 176.)

Markkinakilpailun hyödyntäminen koskee erityisesti konserneja. Konsernin yksiköiden välillä tapahtuvan kaupan hinnan määrittelyssä saattaa tulla ongelmia, jolloin ostojen altistaminen ulkoiselle kilpailulle saattaa helpottaa valintoja ja auttaa hinnan asettumista oikealle tasolle. Tuottotavoitteet konsernin sisällä saattavat johtaa ylikorkeaan hinnoitteluun ja aiheuttaa sisäistä ristiriitaa. Konsernien ulkopuolella markkinavoimien hyödyntämistä esiintyy tapauksissa joissa työ ulkoistetaan omille työntekijöille, jolloin he toimivat yrittäjämäisesti ja voivat näin vaikuttaa omaan tulotasoonsa aktiivisesti myymällä työpanostaan ulospäin. Tämä vaatii kuitenkin työntekijältä yrittäjämäistä osaamista ja työasennetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 177-179.)

Joustavuuden lisääntyminen houkuttelee ulkoistamaan. Toimintoja ulkoistamalla pystytään keventämään omaa organisaatiota, joka on tärkeää nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Joillakin toimialoilla kausivaihtelu voi olla suurta, jolloin tarvittava lisäpanos ostetaan ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 179.) Jos työtehtävät ovat sellaisia joissa vaihtuvuus on suurta, kannattaa työ ostaa rekrytointiin erikoistuneelta yritykseltä, joka hankkii yritykselle uusia työntekijöitä ilman suurta vaivaa. Joskus osaavan henkilöstön löytäminen tuottaa vaikeuksia, varsinkin mitä spesifimmät vaatimukset ovat; tällöin kokenut rekrytoija pystyy parempien yhteyksiensä ja osaami-

sensa kautta löytämään sopivat työntekijät. Ulkoistamisen skaalaetuna henkilöstön käyttöaste paranee, kun ulkoistajalla ei ole omaa henkilöstöä tekemässä kausittain vaihtelevia työmääriä ja palveluntarjoaja pystyy tehokkaasti hyödyntämään oman henkilöstönsä eri asiakkaidensa tehtävissä. Yrityksen sisäinen rekrytointikielto johtaa työn ostamiseen ulkopuolelta, vaikkei se olisikaan taloudellisesti kannattavaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22- 26.)

Usein ulkoistamispäätökseen syyksi esitetään jokin edellä esitetyistä tekijöistä, mutta ulkoistamiseen saattaa olla myös muita motiiveja. Ulkoistamispäätöksellä saatetaan tavoitella positiivista julkisuutta. Ulkoistamispäätöstä arvostetaan ja yrityksen johto saattaa käyttää sitä osoituksena menestyksekkästä toiminnastaan. Vaikuttimena saattaa olla myös henkilöstöön liittyvät asiat, jotka koetaan ongelmallisiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 179–180.) Yritys saattaa ulkoistaa jonkin toiminnon päästäkseen eroon ongelmallisista tai hankaliksi koetuista työntekijöistä. Palkkakustannuksissa halutaan säästää luomalla uramalli, jossa palkkakehitys on sellainen, että monet eivät jatka kyseisessä työssä pitkään ja näin yritys voi palkata vanhojen työntekijöiden tilalle vastavalmistuneita halvemmalla hinnalla. Ulkoistamispäätös saattaa johtua myös työehtoshoppailusta, jolloin yrityksen kannalta hankalan ja kalliin työehtosopimuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden tehtävät ulkoistetaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 23- 26.)

### 3.2 Ulkoistamisprosessi vaiheittain

Ulkoistamisprosessia kuvataan eri tavoilla. Ohessa esitetty malli (kuva 2) on yhdistelmä Ekströmin, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen sekä Lehikoisen ja Töyrylän esittämistä prosessikuvauksista.



Kuva 2. Ulkoistamisprosessi. (Ekström 2007, 211; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 216; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.)

### **Ulkoistamisstrategia – Miksi? Mitä? Miten?**

Ulkoistamisstrategian lähtökohta on määritellä sille asetettu tavoite: miksi ulkoistetaan? Seuraavaksi määritetään toiminnot, jotka yritys aikoo hoitaa itse, ja toiminnot, jotka se voi ulkoistaa. Määrittelytyö pohjautuu siihen, että erotellaan oma ydinosaminen tuki-toiminnoista sekä toiminnoista, jotka saattavat olla hyödyllisiä ulkoistaa. Ydinosamista ovat kriittiset toiminnot, joihin halutaan erikoistua. Muut erikoisosaamista vaativat toiminnot, jotka määritellään kuulumattomiksi ydintoimintaan, voidaan ulkoistaa. Toisaalta ulkoistaa voidaan myös toimintoja, joihin oman organisaation osaaminen ei ole riittävä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 190-192; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-45.)

Analyysin lähtökohtana ei tule olla se, että analyysin kohteena olevat toiminnot ulkoistetaan, vaan tulokulman tulee olla neutraali, jolloin voidaan helpommin tulla myös tulokseen, että ulkoistaminen ei ole kannattavaa tai siihen ei ryhdytä. Suurissa ulkoistuksissa on olennaista, että analyysistä vastaa riippumaton taho, jolla ei ole omia intressejä ulkoistamisen suhteen. Aina ulkoistamispäätökset eivät pohjautu strategiaan, vaan yksittäisten toimintojen osalta ne tehdään usein myös ilman sitä. Strategiatyö kuitenkin

kannattaa, varsinkin mitä suuremmista yksiköistä tai toiminnoista on kyse. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46-47.)

Ulkoistamisstrategiassa tulee pohtia seuraavia kysymyksiä

- Miksi halutaan ulkoistaa? Mitkä ovat syyt ja tavoitteet?
- Mikä on omaa ydinosaamista? Mikä on omaa erikoisosaamista? Mitkä ovat tukitoimintoja?
- Mitkä ovat saavutettavat hyödyt? Onko ulkopuolelta mahdollisuus saada osaamista, joka vahvistaa omaa osaamista? Ovatko itse tuotetut toiminnot kilpailukykyisiä verrattuna palvelutarjoajan tuottamiin?
- Mitä riskejä ulkoistamiseen liittyy? Mitä riskejä ulkoistamatta jättämiseen liittyy?
- Minkälaista hankintastrategiaa noudatetaan? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-45.)

### **Esiselvitys ja kilpailutus**

Esiselvitykseen kuuluu omien toimintojen nykytilan arviointi ja tulevaisuuden tavoitetilan määrittäminen. Itse tuotetun palvelun laatutasoa arvioidaan sille tärkeimmiksi määritettyjen ominaisuuksien perusteella. Laatutason mittareina voivat olla esimerkiksi virheettömyys tai nopeus. Omien toimintojen kohdalla kustannus- tai laatutason määrittämistä ei monesti ole tehty lainkaan tai se on tehty epätarkasti ja satunnaisesti. Oman palvelutuotannon kustannusten laskeminen tehtäväkokonaisuuden tai yksittäisen työvaiheen osalta on tärkeää, jotta itse tuotettua palvelua pystytään vertaamaan ulkopuolisiin vaihtoehtoihin. Työn kokonaiskustannukset koostuvat monista muistakin kuin pelkistä työn kustannuksista. Ulkoistuksen myötä vapautuvien muiden resurssien kohdalla lasketaan niiden vaikutus kustannuksiin; poistuvatko kustannukset vai pysyvätkö ennallaan osittain tai kokonaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52-53, 55.)

Tärkeimpiä tekijöitä ulkoistettaessa on yhteistyökumppanin valinta. Oman organisaation palvelutason ja kustannusten tason pohjalta voidaan tehdä valintakriteeristö, joka ulkopuolisen palveluntarjoajan tulee täyttää. Yhteistyökumppanin pitää pystyä tuottamaan palvelu yhtä hyvin tai paremmin kuin oman organisaation. Kumppanilla täytyy olla riittävä osaaminen ja kiinnostus kehittää toimintaansa pitkällä aikavälillä. (Ekström 2007, 212) Kilpailutuksen tavoitteena on löytää palvelu, joka sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan vastaa ulkoistamisen tavoitteita (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65). Va-

lintaprosessi voidaan aloittaa esiarvioimalla pieni joukko, kolmesta kuuteen kappaletta, potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Näiltä voidaan myös pyytää perustietoja resursseistaan ennen varsinaisen tarjouspyynnön esittämistä. Sopivimmille ehdokkaille esitetään tarjouspyyntö heidän kyvykkyytensä, halukkuutensa ja sopivuutensa selvittämiseksi. Tarjouspyynnössä määritellään halutut palvelut ja niille asetetut vaatimukset. (Ekström 2007, 213; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012,194; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74.)

### **Sopimusten teko ja transitio**

Tarjouspyyntöjen perusteella valitun yhteistyökumppanin kanssa aloitetaan sopimusneuvottelut. Neuvotteluvaiheessa tarkennetaan sopimuksien sisällöt ja yksityiskohdat. Neuvotteluvaihe voi olla kuukausia kestävä, riippuen sopimuksien laajuudesta ja yksityiskohtien määrästä. Neuvotteluvaihe on hyvä aika luottamuksellisen suhteen rakentamiseen osapuolten välille. Osapuolten väliset sopimukset muodostavat laillisen perustan yhteistyölle, määrittäen kummankin velvollisuudet ja vastuut. Ulkoistamissopimusta voidaan luonnehtia osapuolten väliseksi yhteiseksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Hyvä sopimus on selkeä ja helposti omaksuttava. Sopimukset ohjaavat osapuolten päivittäistä toimintaa, minkä vuoksi niistä kannattaa tehdä lyhennetty versio arkikäyttöön. (Ekström 2007, 213-214; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012,197; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104, 106.)

Sopimusten sisältö koostuu esimerkiksi seuraavista asioista:

- ulkoistettavan palvelun kuvaus ja määrittely,
- sopimuksen aikaväli,
- palvelun laatutavoitteet ja mittarit,
- hinnoittelun perusteet ja kustannusrakenne, laskutus, maksuehdot
- kommunikointi- ja tiedonsiirtosuunnitelma,
- yhteistyön pelisäännöt, ongelmien ja konfliktien ratkaisumenetelmät,
- johtamisen ja valvonnan kuvaus,
- toimenpiteet sopimuksen päättyessä,
- juridiset asiat, sovellettava laki ja sopimusehdot, poikkeustilanteiden määrittely
- luottamuksellisuus,
- immateriaalioikeudet,

- vastuut vahingoista,
- sopimuksen muutosmenettely
- palvelun päättäminen ja siihen liittyvät velvoitteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012,197; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 86-87.)

Sopimusten allekirjoittamisen jälkeen alkaa siirtoprojekti eli transitio. Sen tarkoituksena on siirtää palveluntuotanto ulkoistuskumppanille niin, että siirrosta aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa itse toiminnolle. Standardoidut palvelut ovat räätälöityjä helpompia siirtää. Transitiovaiheen jälkeen ulkoistus siirtyy jatkuvan palvelun vaiheeseen. Transition aikana muutoksiin varaudutaan tiedon siirrolla ja koulutuksella. Transitio voi olla yhtäaikainen palveluvaiheen alun kanssa. (Ekström 2007, 214; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 125,159, 161, 174.)

### **Palveluhallinta, kehittäminen ja päättäminen**

Palveluvaiheessa palveluntarjoaja vastaa palvelun tuottamisesta. Ulkoistajan tehtäväksi jää palvelun seuranta ja hallinnointi. Uudet käytännöt ja vastuuhenkilöiden vaihtuminen saattavat nostaa esiin ongelmia, joihin tulee reagoida nopeasti. Lisäkoulutus ja puuttuvien tietojen täydentäminen takaavat sujuvan yhteistyön tulevaisuudessa. Palveluvaiheessa korostuu kyky johtaa toimintaa organisaatorajojen yli. Itse tuotettuja palveluja voidaan ohjata työnjohto-oikeuden perusteella. Organisaation ulkopuoliseen tuottajaan tätä valtaa ei ole, tämän vuoksi on tärkeää panostaa hyvään toimittajasuhteeseen. Hyvissä ajoin ennen sopimuskauden loppua kannattaa pohtia uudelleen ulkoistamisstrategian asettamia tavoitteita: Onko toimittajan valinta ollut oikea? Onko asetetut tavoitteet saavutettu? Voidaanko toimintaa kehittää? Minkälaisia resursseja kehittämiseen tarvitaan? Onko toimittaja onnistunut niin, että yhteistyötä kannattaa jatkaa? (Ekström 2007, 215; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 198-199; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 161.)

Ulkoistettu palvelu voi päättyä sopimuskauden lopussa tai toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomisajan mukaan. Ulkoistaminen päättyy myös ulkoistajan tai palveluntarjoajan irtisanoessa eli terminoidessa sopimuksen kesken sopimuskauden tai toisen osapuolista mennessä konkurssiin. Sopimuksen päättyessä palvelun tarve harvoin katoaa. Palveluntuottajan vaihtuessa vaihtoehtoina on in-sourcing eli palvelun siirtäminen takaisin omaan tuotantoon, palvelun siirtäminen uudelle palveluntarjoajalle tai aiemmin käytetylle palveluntarjoajalle. Siirtojen yhteydessä tulee tässäkin kohtaa huomi-

oida palvelun jatkuvuuden turvaaminen. Mikäli alkuperäisessä ulkoistamissopimuksessa ei ole sovittu palvelun siirtämiseen liittyvistä vastuista, kannattaa niistä tehdä erillinen sopimus ennen toimenpiteiden alkua. Palvelun päättämisen ehdot määritellään ulkoistussopimuksessa, johon kirjataan syyt, joiden perusteella sopimus voidaan irtisanoa, osapuolille asetettu irtisanomisaika sekä palveluntarjoajan avunantovelvollisuus siirrettäessä. Terminoinnin syy voi olla tyytymättömyys palveluntarjoajaan. Palvelun päättämisestä syntyvät kustannukset ja siitä seuraava työmäärä ovat monesti niin suuret, että palvelua jatketaan vaikka siihen oltaisiin tyytymättömiä. Palvelun terminointi voi tulla kysymykseen myös kun palvelun tarve, tuottamistapa, rakenne tai automaatioaste muuttuu. (Ekström 2007, 216; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-173, 175.)

### 3.3 Taloushallinto ulkoistamiskohteena

Taloushallinnon laajamittaisempi ulkoistaminen on alkanut Suomessa vasta 2000-luvulla, vaikka ensimmäiset tilitoimistot ovat perustettu jo 1950-luvulla. Tätä on edistänyt sähköisten järjestelmien ja palveluiden luomat mahdollisuudet. Palkanlaskenta, HR-toiminnot ja taloushallinto yhdessä sovellusylläpidon ja IT-infrastruktuurin kanssa ovat toimintoja joiden ulkoistusta yritykset yleisimmin suunnittelevat lisäävänsä (Ekström 2007, 201.). Yleisimmin taloushallinnosta ulkoistetaan osatoimintoja kuten kirjanpito tai palkkahallinto, kokonaisulkoistukset ovat harvinaisempia. Pilvipalveluiden kehittyminen on kiihdyttänyt ulkoistamisintoa entisestään. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27-29.) Taloushallinnon sähköistyminen myös muuttaa tilitoimistojen roolia. Kirjanpidollisen tallennustyön vähentyessä palvelun painopiste siirtyy asiakkaan taloushallinnolliseen konsultointiin. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26-27.) Prosessit joilla on selvästi saavutettava lopputulos sopivat parhaiten ulkoistettaviksi. Näitä ovat taloushallinnon päivittäisten perustoimintojen lisäksi taloudellista päätöksentekoa tukevat prosessit kuten johdon raportointi, rahoitustoiminnot, budjetointi ja ennusteet. Prosessit jotka vaativat analyttistä tarkastelua ja tulkintaa tai luovaa näkemystä pyritään usein pitämään omassa organisaatiossa. (Lahti & Salminen 2014, 217.) Ulkoistaminen voidaan tehdä eri laajuuksissa. Ulkoistusmallit (kuva 3) vaihtelevat perinteisestä konsultoinnista liiketoiminnan muutoksiin pyrkiviin ulkoistusmalleihin (Lahti & Salminen 2014, 215).

Ulkoistusmalleja			
	Perinteinen	Yhteistyö	Liiketoiminnan muutos
Tavoite	- Kustannusten vähentäminen - Ydintoimintoihin keskittyminen	- Tukitoimintojen laadun parantaminen - Joustavuuden lisääminen	- Muuttaa liiketoiminnan toimintatapoja, jotta voidaan saavuttaa olennaisia pysyviä muutoksia
Partnerin rooli	- Toteuttaa tukitoimintoa	- Kehittää ja toteuttaa tukitoiminnon prosesseja	- Yhteistyössä muuttaa liiketoimintaa
Lähestymistapa	- Standardoidut palvelut - Rääätälöityjä palveluita kapeampi palvelutarjonta - Transaktiopohjaiset velotukset	- Joustavat räätälöidyt palvelut - Palveluiden skaalautuvuus - Lopputuloksiin ja saavutetun hyödyn jakamiseen perustuva hinnoittelu	- Integroidut palvelut, joilla muutetaan liiketoimintaprosessia - Lopputuloksiin ja riskienjakamiseen perustuva hinnoittelu - Nopeutettu lopputulosten toimitus
Typillisiä etuja			
Panokset	- 20—50 % kustannussäästöt - Saadaan käyttöön parhaat käytännöt	- 50 %:n kustannussäästöt - Saadaan käyttöön lisäosaamista	- 50 % kustannussäästöt - Saadaan käyttöön kriittistä osaamista
Tuotokset	- Sama palvelutaso - Jaettu taloudellinen riski	- Korkeampi palvelutaso - Parantunut joustavuus ja nopeus - Jaettu operatiivinen riski	- Korkeampi tasainen palvelutaso - Parantunut joustavuus ja nopeus - Jaettu operatiivinen riski

Kuva 3. Erilaisia ulkoistusmalleja (Clements & Donnellan 2004, Lahden & Salmisen 2014, 216 mukaan.)

Perinteistä ulkoistamista harkittaessa tärkeät kysymykset taloushallinnon kannalta ovat

- Mikä on taloushallinnon nykytila? Mitkä ovat henkilöstöressurit ja ohjelmistot? Mitä eri työvaiheita työssä on? Kuinka paljon tapahtumia mikäkin toiminto käsittelee?
- Mitä ja miten halutaan ulkoistaa? Mitkä ovat omaan organisaatioon jäävät toiminnot? Halutaanko ulkoistaa
  - kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu,
  - palkanlaskenta,
  - laskutus,
  - reskontrat tai
  - maksuliikenne?
- Mikä on palvelun sisältö ja ehdot ja näistä muodostuvat kustannukset?
  - Mikä on käsiteltävien laskujen ja muiden tositteiden määrä taloushallinnossa?
  - Millaisia raportteja ja kuinka usein taloushallinnosta tarvitaan? Mikä on raportoinnin aikataulu? Miten viranomaisilmoitukset hoidetaan?

- Tehdäänkö työt omalla taloushallinnon ohjelmistolla vai käytetäänkö tilitoimiston tarjoamaa ohjelmistoa? Miten hoidetaan ohjelmiston käyttöön liittyvä opastus ja tuki?
- Onko käytössä verkkolasku tai halutaanko sellaista alkaa käyttämään?
- Millaisia palkkoja lasketaan ja liittykö niihin matka- tai kululaskuja?
- Miten taloushallinnon aineiston arkistointi hoidetaan? (Koivumäki & Lindfors 2012. 16-17, 27-28.)
- Miten kustannukset muodostuvat? Mitkä ovat palvelun aloitus- ja käyttömaksut? Perustuvatko kustannukset kiinteään kuukausiveloitukseen, käytettyyn aikaan, tapahtumien määrään vai edellä mainittujen yhdistelmään? (Taloushallintoliitto 2015a)

Tilitoimistot palvelevat yleensä laajasti eri toimialoilla toimivia yrityksiä; jotkin tilitoimistot ovat erikoistuneet tiettyihin toimialoihin. Omasta toimialasta riippuen tilitoimiston alatuntemus voi olla merkittävä kriteeri palveluntarjoajan valinnassa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26.) Globaaleja palvelutarjoajia arvioidaan seuraavien asioiden perusteella: ”1. palvelutaso, 2. lopputulosten toimitusten nopeus ja varmuus, 3. jatkuvat teknologiainvestoinnit, 4. kyky toimittaa korkealle räätälöityjä ratkaisuja globaaleilla resursseilla” (Clements & Donnellan 2004, Lahden & Salmisen 2014, 215 mukaan). Pienemmiltä toimijoilta odotetaan edellisten lisäksi käytännönläheisempiä asioita kuten ratkaisuja tietojärjestelmiin, toimivaa henkilöstö- ja varahenkilöjärjestelmää sekä lisäarvoa tuottavia palveluita, joita yritys ei itse pysty tuottamaan (Lahti & Salminen 2014. 215). Sujuvan yhteistyön edellytys on riittävä tiedonkulku osapuolten välillä. Tilitoimiston tuntemus organisaation toiminnasta harvoin on samalla tasolla kuin organisaation omalla henkilöstöllä. Lisäksi on mahdollista että tilitoimistossa työn hoitaa varahenkilö, jolla ei ole aiempaa tuntemusta asiakkaastaan. Tilitoimistolle toimitettavat kirjanpidon ja palkanlaskennan materiaalit tulee tuottaa selkeällä ja johdonmukaisella tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tositteiden tietosisällön tarkkuutta; liitteinä tositteisiin tarvitaan sopimukset ja lisäselvitykset elleivät liiketapahtumat ole yksiselitteisiä. Yhteinäiset lomakkeet esimerkiksi palkkatietoja toimittaessa helpottavat niiden työstämistä. Auktorisoidut tilitoimistot käyttävät Taloushallintoliiton laatimaa virallista toimeksiantosopimusta, jota käyttämällä palvelusisältö, vastuut ja velvollisuudet tulee kirjattua tarkasti (Taloushallintoliitto 2015b). Yhteistyön sisällöstä on hyvä sopia vuosittain uudestaan, tarkastaen sen muutostarpeita ja tehden mahdollisia lisäyksiä. (Koivumäki & Lindfors 2012. 26, 30-31.)

## 4 SÄHKÖINEN JA DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

### 4.1 Taloushallinnon kehittyminen ja kehittäminen

Viisitoista vuotta sitten nähtiin että paperiton taloushallinto on vain muutaman vuoden päässä. Todellisuudessa kehitys on ollut huomattavasti hitaampaa. Verkkolaskutuksen uskottiin mahdollistavan nopean sähköistymisen ja digitalisoitumisen. Suuret yritykset, kunnat ja valtio ovat toimineet kehityksen vetureina, vaatiessa kaikkia laskuja verkkolaskuina. Hitaasta kehityksestä huolimatta uudet käytännöt ovat kuitenkin koko ajan tasaisesti kasvattaneet suosiotaan ja halukkuus käyttää pilvipalveluita talousjärjestelmissä on lisääntynyt 2010-luvulla. (Mäkinen & Vuorio 2002, 10, 35; Kurki ym. 2011, 14; Helanto ym. 2013, 79-80; Lahti & Salminen 2014, 11, 29.) Samoin kuin muihinkin toiminnan kehitysprojekteihin, taloushallinnon sähköistämiseen tai digitalisointiin pätee sama prosessi: suunnitteluvaiheen kehitystarpeiden analysointi, nykytila-analyysi ja tavoitteiden asettelu antavat perustan, jonka pohjalta toteutustavasta päätetään. Taloushallinnon kehittämisen taustalla on digitaalisuuden ja automaation mahdollistamat laatu-, tehokkuus- ja kustannussäästöhyödyt. (Lahti & Salminen 2014, 219-220.)

Vasta nyt voidaan nähdä että kehityksessä ollaan niin pitkällä, että toimivat ja tehokkaat tekniset järjestelmät tai toimintamallit ovat sillä tasolla, että voidaan alkaa puhua digitaalisesta taloushallinnosta. Sähköisissä prosesseissa prosessiohjaustietojen merkitys korostuu. Suunnittelulla, järjestelmän määrittelyllä ja sen ylläpidolla prosessin tehokkuus maksimoidaan ja käsittelyvirheet minimoidaan. (Lahti & Salminen 2014, 59.) Uudet tekniset mahdollisuudet ovat sekä helppokäyttöisiä ja hinnaltaan sellaisia, että niiden voidaan katsoa olevan kaikkien saatavilla. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole aiemmin ollut realistista mahdollisuutta joko osaamisen tai taloudellisten rajoitteiden vuoksi panostaa moderneihin järjestelmiin tai käytäntöihin. Tuotettavan informaation laatu tulee paremmin vastaamaan halutun ja tarvittun tiedon tarvetta. Taloushallinnon tuottaman analyttisemmän tiedon, jonka aiemmin katsottiin olevan lisätyötä, katsotaan nyt kuuluvan taloushallinnon ammattilaisen perustyötehtäviin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pienillekin toimijoille voidaan helposti tuottaa raportteja ja analyysseja toiminnastaan, jotka auttavat heitä toiminnan kehittämisessä ja syventävät näiden ymmärrystä toimintansa taloudellisista näkökohdista. (Mäkinen & Vuorio 2002, 10, 21-22; Kurki ym. 2011, 18; Helanto ym. 2013, 21, 58, 64-67; Lahti & Salminen 2014, 12.)

Sähköisen tiedonsiirron etuja ovat tiedon nopea ja virheetön kulku, vastaanottajan mahdollisuus saada tieto edelleen käytettävässä muodossa sekä tiedonhallinnan tehostuminen. Toimintojen ulkoistaminen ohjaa toimijoita ottamaan käyttöön sähköisiä menetelmiä asiakirjojen siirrossa. Suurimmat hyödyt saavutetaan kun koko tapahtumaketju saadaan sähköiseksi. (Tieke 2016)

#### 4.2 Sähköisellä taloushallinnolla kohti täysdigitaalisuutta

Yleisessä keskustelussa sähköisellä ja digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan monesti samaa asiaa, vaikka määritelmäero näiden välillä on selkeä. Sähköinen taloushallinto käsitteenä syntyi 1990-luvulla jolloin sillä tarkoitettiin samaa kuin paperiton taloushallinto. Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto ovat molemmat prosesseja, jotka koostuvat työstä ja sen organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologioista sekä toimintaketjuista, joista automaation ja digitaalisessa muodossa olevan taloushallinnon materiaalin avulla pyritään poistamaan turhat ja päällekkäiset käsittelykerrat. Sähköisessä taloushallinnossa lähtökohta on saattaa ja muuntaa konkreettinen paperimateriaali digitaaliseen muotoon jatkokäsittelyä varten ja se onkin digitaalisen taloushallinnon esiaste. Digitaalinen taloushallinto menee toimintatavoissaan vielä sähköistäkin taloushallintoa pidemmälle. Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan prosessia, jossa materiaali tuotetaan, käsitellään ja arkistoidaan sähköisessä muodossa koko sen olemassaolon ajan. Digitaalista taloushallintoa kuvataan myös ”integroituna taloushallintona”. Tämä kuvaa tavoitetta saavuttaa organisaatioiden rajat ylittävät toimintaketjut, joissa päällekkäisyydet on poistettu. Havainnollisena esimerkkinä erosta voidaan kuvata vaikkapa ostolaskun kierto organisaatiossa: sähköisessä taloushallinnossa paperinen lasku skannataan ja siirretään kiertoon digitaalisessa muodossa, kun taas digitaalisessa taloushallinnossa lasku otetaan vastaan sähköisenä verkkolaskuna. (Lahti & Salminen 2014, 15, 24-25.)

Digitaalisen taloushallinnon vahvuudet liittyvät nopeuteen, joustavuuteen ja kustannussäästöihin. Verkossa yhteiskäytössä oleva ohjelmisto mahdollistaa monta asiaa; sekä palveluntarjoajalla että -käyttäjällä on käytössä reaaliaikaiset tiedot ja raportointi on ajantasaisempaa. Toiminta osapuolien välillä on päivittäisempää, joka entisestään helpottaa yhteydenpitoa. Työnjaon ja -teon joustavuus paranee; tehtävät voidaan jakaa helpommin eri henkilöille ja myös etätöiden teko helpottuu. Asiakkaan ei tarvitse tehdä enää omia ohjelmistoinvestointeja eikä vastata ohjelmistojen teknisestä ylläpidosta.

Automaatio mahdollistaa resurssien suuntaamisen muualle ja vähentää virheitä. Työpanos voidaan suunnata tuottavampiin tehtäviin tallennustyön sijasta. Tämä nostaa työn tehokkuutta ja jalostusarvoa. Sähköiset palvelut ovat myös ekologinen ratkaisu. Ekologisuus ja kustannussäästöt tulevat siitä, kun paperin käyttö, papereiden toimittamisen tarve ja arkistointitilan tarve vähenee ja täten liikenteen, sähkön ja lämmön kulutus pienenee. (Helanto ym. 2013, 16, 18-19; Lahti & Salminen 2014. 32-33.)

Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen johtaa myös omiin haasteisiinsa. Sähköisiin järjestelmiin siirtyminen vie aikansa, koska usein se tarkoittaa ohjelmistojen vaihtamista. Luotettavan ohjelmistotoimittajan tai yhteistyökumppanin valinta voi olla haasteellista. Tärkeäksi valinnassa nousee yhteistyökumppanin sitoutuminen palvelunsa kehittämiseen ja tietoturvariskien hallintaan. Haasteena palveluntarjoajan valinnassa on myös palveluntarjoajan kyky tarjota asiakkaalle tälle parhaiten sopivia palveluja; toisaalta kyky tarjota kattavat sähköiset palvelut ja toisaalta kyky taata perinteiset palvelut tarvittaessa. Sähköiset järjestelmät myös muuttavat työtä. Ohjelmistojen vaihtuminen tarkoittaa uuden ohjelmiston käytön opettelua ja totuttelua uusiin toimintatapoihin. Automaatio vähentää virheitä, mutta automaatioon liittyy riskinä järjestelmässä käytettävien määrittelyjen oikeellinen asetus. Ohjaustiedoissa oleva virhe mahdollistaa sen että virhetilanteet integroituvat ja monistuvat massoina, joka saattaa aiheuttaa suurenkin korjausoperaation. (Helanto ym. 2013, 17-19; Lahti & Salminen 2014, 33.)

Digitalisoituminen muuttaa taloushallinnon johtamista ja organisointimahdollisuuksia. Käyttöön saadaan entistä tarkemmat arviot talouden kehittymisestä, kassavirrasta ja kustannuksista. Entistä joustavammat ratkaisut työtavoissa ovat mahdollisia; toimintoa ei ole joko pakko täysin ulkoistaa tai säilyttää omassa organisaatiossa, vaan etsiä ratkaisua näiden väliltä. Pohdittavaksi tulevatkin kysymykset työnjaosta: Mitkä roolit ovat? Mitä teemme itse? Mitä teetetään ulkopuolella? (Lahti & Salminen 2014, 204-205.) Tulevaisuudessa kehitys tulee keskittymään luotujen standardien ja toimintamallien kehittämiseen, digitaalisen datan hyödyntämiseen automatisoinnissa ja ”älykkään datan” tuottamiseen päätöksenteon tueksi (Lahti & Salminen 2014,12).

#### 4.3 Taloushallinnon osatoiminnot sähköisinä

Taloushallinnon osaprosessien kuten ostoreskontran, myyntireskontran, matka- ja kulu- reskontran ja palkanlaskennan sähköistämällä on suuri merkitys taloushallinnon tehokkuuteen ja toimivuuteen. Osaprosesseihin tallennettujen tositteiden automaattitili-

öinnit vaikuttavat siihen miten helposti ja tarkasti pääkirjanpito muodostuu ja millaisia raportteja ja laskelmia järjestelmästä saadaan. Tässä luvussa käsitellään kuvan 4 mukaisesti tavallisimpia taloushallinnon toimintoja.



Kuva 4. Taloushallinnon osatoiminnot.

### **Ostolaskut**

Ostolaskujen käsittely on usein aikaa vievin taloushallinnon prosessi ja sen sähköistämällä saavutetaan suurimmat kustannussäästöt. Kotimaisissa laskuissa on jo pitkään ollut käytössä maksuviitteet, joka vaikuttaa suuresti käsittelyn tehokkuuteen. Sähköiseen käsittelyjärjestelmään laskut tulevat kahta kautta, joko verkkolaskuna tai skannattuna. Paperiset ostolaskut saadaan älyskannauksella sähköiseen muotoon ja samalla niistä pystytään poimimaan perustiedot automaattisesti. Tämä ei ole niin tehokasta kuin aidon verkkolaskun käyttö, mutta poistaa merkittävän osan manuaalisesta työstä. Laskuja otetaan vastaan myös sähköpostin liitetiedostoina. Sähköpostilaskut eivät sovellu

suoraan siirrettäväksi taloushallinnon sovelluksiin, vaan ne täytyy tulostaa ja skannata. Sähköpostilaskut kuitenkin nopeuttavat laskun toimitusta ja vähentävät lähettäjän työtä. Sähköiset laskut ovat tietojärjestelmässä saapumisestaan lähtien, jolloin erääntyvien maksujen kokonaisuus on hahmotettavissa. Laskunkierto nopeutuu ja hyväksynnän jälkeen lasku siirtyy automaattisesti ostoreskontraan. Ostoreskontrasta maksettavat laskut voidaan poimia viitesuorituksina ja siirtää pankkiin maksuohjelman kautta. Automaattitiliointeja voidaan tehdä tilaus-, sopimus- tai toimittajakohtaisesti. Käsittelyn tehokkuuteen vaikuttaa suuresti laskujen viitteellisyys. (Helanto ym. 2013, 45; Lahti & Salminen 2014, 29, 52, 54-55, 61, 64, 77.)

### **Myyntilaskut**

Laskutus on kriittinen toiminto jolla maksuvalmius voidaan varmistaa. Sähköistä laskutusta kannattaa pohtia kokonaisprosessin kautta laskun luomisesta maksusuorituksen kirjaamiseen asti. Laskuttajan kannalta laskun laatiminen sähköisesti automaatiota avuksi käyttäen saattaa muodostua tehokkuuden kannalta tärkeämmäksi kuin se, millä tavalla lasku toimitetaan. Sähköisesti laaditut laskut voidaan perinteisen kirjepostin lisäksi toimittaa verkkolaskuna tai sähköpostitse. Sähköisessä laskutuksessa on mahdollista hyödyntää tuoterekisterejä, joissa tuotteille on määritelty automaattitiliointit ja muut tiliointisäännöt. Sähköinen muoto helpottaa laskujen selausta, myyntiraporttien luontia, reskontran seuranta ja erääntyneiden saatavien perintää. Viitenumerollisten laskujen viitesuoritukset kohdistuvat automaattisesti reskontraan ja vain viitteettömät ja ulkomaiset maksut kohdistetaan manuaalisesti. Sähköisessä muodossa tuotetut laskut ovat helpompia siirtää niin reskontraan, kirjanpitoon, arkistoon kuin tilitoimistolle tai perintätoimistolle, välttämättä tietojen uudelleensyötön. (Helanto ym. 2013, 43-44; Lahti & Salminen 2014, 78-81, 85, 96-97.)

### **Matka- ja kululaskut**

Työntekijöille maksettavat matka- ja kululaskut laaditaan monesti käyttäen Excel-lomakkeita, joihin on sisällytetty laskentakaavoja. Sähköinen matka- ja kuluprosessi hoidetaan tarkoitukseen erikseen rakennetulla sovelluksella tai taloushallinto- tai toiminnanohjausohjelmiston kautta. Tavallisesti matka- ja kulukorvaukset maksetaan palkanmaksun yhteydessä, mutta jos käytössä on erillinen matkalaskusovellus, kannattaa

maksatusprosessi hoitaa erillään. Sähköisesti toteutetun matka- ja kululaskun tekee itse maksunsaaja. Kuitit liitetään sähköisenä laskuun joko skannattuna tai kuvattuna tiedostona. Kuvatut mobiilikuitit voidaan lähettää sovellukseen kuvaushetkellä. GPS-teknologiaa voidaan hyödyntää ajopäiväkirjojen sijaan käyttämällä GPS-laitetta tai matkatietoja keräävää mobiilisovellusta, joka lähettää tiedot matkalaskuohjelmistoon, joka laskee automaattisesti ajokilometrit ja päivärahat. (Helanto ym. 2013, 46 ; Lahti & Salminen 2014, 103-109, 113.)

### **Maksuliikenne ja verkkolasku**

Suomalainen maksuliikennejärjestelmä on yksi maailman kehittyneimpiä. Lähtevät maksut muodostetaan taloushallinnonjärjestelmissä ja lähetetään pankkiin joko ohjelmiston omalla pankkiyhteys-toiminnolla tai erillisellä rahaliikenteen hallintaan tarkoitetulla ohjelmistolla. Tulevat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen, välittää tiedot tiliotteella ja viitemaksutiedostona, jonka jälkeen ne kohdistetaan reskontraan viitetietojen perusteella. (Lahti & Salminen 2014, 116-117.) Verkkolasku on sähköisen taloushallinnon ydin ja sitä on pidetty pitkään sen synonyymina. Verkkolasku on automaattisesti käsiteltävissä oleva sähköinen lasku, jota ei tarvitse missään vaiheessa tulostaa. Verkkolaskustandardeja on useita ja ne eroavat ominaisuuksiltaan. Verkkolaskut välitetään verkkolaskuoperaattorien kautta, joka muuntaa laskuaineiston vastaanottajalle sopivaan muotoon. (Kurki ym. 2011, 10, 22.; Lahti & Salminen 2014, 11.)

### **Palkanlaskenta**

Palkanlaskenta voidaan suorittaa joko kirjanpito-ohjelmiston sille tarkoitetulla toiminnolla tai erillisellä palkanlaskentaohjelmistolla. Maksuton Palkka.fi-sovellus sopii pienille toimijoille. Varsinainen palkanlaskeminen on automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa helposti suoritettava ajo tai suorite. Aikaa vievin ja vaikeimmin automatisoitavissa oleva työvaihe on palkka-aineiston kerääminen ja tulkinta. Palkanlaskentaan liittyvät moninaiset sääntökombinaatiot tekevät tulkinnasta kuitenkin haastavaa ja monesti tämä tehdään manuaalisesti. Tulkintavaiheen automatisointi on yksi tärkeimmistä asioista, kun palkanlaskentaa halutaan tehostaa. Kerätystä tiedosta muodostetaan varsinaista palkan laskemista varten aineisto tulkintaohjelmiston avulla. Tulkintatoiminto saattaa olla osa palkanlaskentaohjelmaa, työajanhallintaohjelmistoa tai erillisenä ohjelmistona.

Palkanlaskentaan liittyvät jatkotyövaiheet kuten kirjanpitoon kirjaus, maksuaineiston muodostus, palkkalaskelmien toimitus ja viranomaisraportointi voidaan tehdä sähköisesti. (Helanto ym. 2013, 47; Lahti & Salminen 2014, 135, 137-141, 147.)

### **Pääkirjanpito ja tilinpäätös**

Suurin osa pääkirjanpidon tapahtumista muodostuu osakirjanpitojen kautta automaattisten tiliöintisääntöjen mukaan. Osakirjanpidot voivat olla osa samaa taloushallinnon järjestelmää tai ne voivat olla erillisjärjestelmiä, joista tiedot pääkirjanpitoon siirretään järjestelmien välisillä liittymillä. Suoraan pääkirjanpitoon tehdään vain vähän tositteita. Näiden muistiotositteiden liitteeksi tulevia laskelmia tehdään yleensä Excelillä ja monissa järjestelmissä on ominaisuus, jolla Excel-muotoinen tosite voidaan siirtää suoraan kirjanpitoon. Sähköisten liittymien avulla kirjanpito muodostuu jatkuvasti, mikä tasaa työtaakan pitkin kuukautta. Täsmäytysten tärkeys korostuu automaatioasteen noustessa. Tilikartan ja tiliöintisääntöjen selkeys mahdollistaa sen, että suurin osa kirjauksista syntyy täydellisinä, jolloin täsmäytystyö nopeutuu. Kirjanpito on mahdollista saada pian kuukauden päätyttyä valmiiksi. Tilinpäätöksen asiakirjat saadaan suoraan ohjelmasta. (Helanto ym. 2013, 48, 53; Lahti & Salminen 2014, 150-151, 160-161, 170.)

### **Sisäinen laskenta, raportointi ja arkistointi**

Sähköinen taloushallinto tuo sisäisen laskennan työvälineet pienemmillekin toimijoille, joiden omat resurssit eivät mahdollista tarkan tiedon tuottamista. Nykyaikaisissa järjestelmissä tositteet ovat helppoja automaattitiliöidä ja kohdistaa eri seurantakohteille. Mahdollisuus seurata ja ymmärtää talouden tilaa paranee, kun sisäisen laskennan ja raportoinnin välineet ja työtavat ovat sellaiset että niille saadaan tuotettua helpommin ajantasaisemmat tiedot taloustilanteen kehityksestä. Monilta raporteilta pystytään tutkimaan aineistoa sen luontihetkeen saakka. Raportointijärjestelmät ovat entistä helpokäyttöisempiä ja niillä pystytään tuottamaan havainnollisempaa ja tulkitumpaa tietoa. Raporttiportaalit ja itsepalvelu mahdollistavat eri käyttäjille raporttien muodostamisen haluamistaan seurantakohteista haluamallaan hakuehdoilla. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa sen, että laskut, palkkalaskelmat, tiliotteet ja muut tositteet sekä raportit arkistoidaan automaattisesti sähköiseen arkistoon. Vanhojen tietojen selailu onnistuu

ohjelman haku-eh-tojen avulla. Paperista materiaalia ei tarvitse enää tuottaa ja säästy-  
tään mappien selailulta. (Helanto ym. 2013, 17, 23, 50; Lahti & Salminen 2014, 172,  
179, 184-186.)

## **5 TALOUSHALLINNON TEHOSTAMINEN SIIRTOLAISUUSINSTITUUTISSA**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten työn toimeksiantaja voisi kehittää taloushallintoansa sen perustehtävien osalta ulkoistamisen ja sähköisen taloushallinnon avulla.

Aloitin työn selvittämällä mitä on ulkoistaminen ja mitä mahdollisuuksia nykyaikaiset sähköiset taloushallinnon palvelut luovat työn järjestämiseen. Työn teoreettinen tietopohja saatiin aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta, alan asiantuntijoiden julkaisuista ja artikkeleista. Saamani tiedon pohjalta selvitin Siirtolaisuusinstituutin taloushallinnon assistentin kanssa käymässäni keskustelussa, miten taloushallinnon työt järjestetään ja järjestelmät ovat käytössä tällä hetkellä. Tämän jälkeen arvioin mitkä asiat tehostaisivat taloushallinnon työtä. Mielestäni työ pääsi hyvin tavoitteisiinsa. Ymmärrykseni taloushallinnon työstä ja mahdollisista työtavoista syveni. Taloushallinnon assistentin kanssa käydyssä keskustelussa tuli esiin, että käsityksemme kehitysideoista olivat samankaltaiset.

Siirtolaisuusinstituutin taloushallinnosta kirjanpito on ollut aiemmin ulkoistettu, mutta se on sittemmin palautettu omaan organisaatioon. Syynä palauttamiseen oli tarve saada ajantasaista tietoa kirjanpidosta; perinteinen kirjanpito valmistuu aina viiveellä. Työn aloitusvaiheessa kaikki taloushallinnon työt olivat oman organisaation hallussa. Työn valmistumishetkellä palkanlasku on ulkoistettu tilitoimistolle.

### 5.1 Tulokset ulkoistamisen osalta

#### **Syyt, tavoitteet ja ulkoistamisstrategia**

Siirtolaisuusinstituutin strategiaan on kirjattu tavoite kohdentaa voimavaroja instituutin ydintoimintoihin. (SI 2014) Siirtolaisuusinstituutti on osallisena monissa hankkeissa ja projekteissa ja näiden määrää pyritään tulevaisuudessa kasvattamaan. Tällä hetkellä ulkoistetun palkanlaskennan lisäksi harkinnassa on kirjanpidon ulkoistaminen.

## **Esiselvitys ja kilpailutus**

Palkkahallinnon ulkoistamisessa yhteistyökumppanien esivalinta tehtiin heidän tarjoamien ohjelmistojen kiinnostavuuden perusteella. Lisäksi mukaan valittiin tilitoimisto jonka kanssa on aikaisemmin tehty yhteistyötä. Tarjouspyynnöt pyydettiin neljältä tilitoimistolta. Tätä voidaan pitää sopivana määränä vaihtoehtojen riittäväksi hahmottamiseksi.

Valintaprosessissa esiin nousi, että hintavertailu ehdokkaiden välillä on hankalaa. Tunnetuimpien ohjelmistojen ominaisuudet ovat monipuoliset ja ohjelmistoja saa eritasoisilla ominaisuuksilla. Ehdokkaista valituksi tuli kumppani, jonka kanssa on tehty yhteistyötä aiemminkin. Tämä pystyi tarjoamaan käyttöön tarvittavan palvelun kilpailukykyisellä hinnalla. Varmasti myös aiempi yhteistyökokemus vaikutti taustalla.

## **Palvelun siirto, hallinta ja kehittäminen**

Palvelun siirto sujui hyvin. Palveluntarjoajan kanssa tehtiin toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Yhteistyö sujuu sovitusti ja tarvittaessa tilitoimistolta saa konsultaatiota. Palkanlaskua varten materiaali toimitetaan sähköisesti. Mahdollinen kirjanpidon ulkoistus tehtäisiin samalle kumppanille.

## **Johtopäätökset**

Strategiaan kirjattu tavoite toiminnan keskittämisestä ydintoimintoihin antaa perustelusti aiheen taloushallinnollisten perustöiden ulkoistamiselle. Varsinaista ulkoistamisstrategiaa taloushallinnon järjestämisen suhteen ei ole tehty, mikä on ymmärrettävää kun kyseessä on yksittäisen toiminnon ulkoistus. Kirjanpidon ulkoistamisella saavutetaisiin teknologiaetu, kun palveluntarjoajan käyttämät sähköiset palvelut saataisiin käyttöön. Työn uudelleen järjestelyn myötä vapautuvia resursseja pystyttäisiin kohdentamaan paremmin organisaation erityisosaamista vaativiin ydintoimintoihin.

## 5.2 Tulokset sähköisen taloushallinnon osalta

### **Taloushallinnon nykytila, resurssit ja ohjelmistot**

Tällä hetkellä palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistolle. Palkanmaksuun liittyvät maksut ja viranomaisasioinnin hoitaa taloushallinnon assistentti.

Muut taloushallinnon työt tehdään ohjelmistolla, joka on kiinteästi kahdessa työpisteessä; käyttäjälisenssejä on kaksi. Ohjelma sisältää myynti- ja ostoreskontrat, kirjanpidon, palkanlaskun, matkalaskujen, laskutuksen, pankkiyhteyden ja projektinhallinnan toiminnot. Taloushallinnon assistentti hoitaa työn pääasiassa paperisten tositteiden perusteella. Taloushallinnon ohjelmistoa käytetään erillään eikä sen toimintoja tarvitse yhteen sovittaa minkään muun ohjelman kanssa. Ohjelmistosta saa tarvittaessa siirrettyä tietoja Excelliin.

### **Kirjanpito, raportointi ja arkistointi**

Kirjanpito Siirtolaisuusinstituutissa vaatii tarkkaa kustannuspaikkaseurantaa koska toiminta koostuu monista hankkeista ja projekteista, joiden rahoitus täytyy voida erottaa toisistaan. Tilinpäätösasiakirjat tehdään manuaalisesti Excelillä. Kaikki taloushallinnon materiaali arkistoidaan paperilla. Osasta tilinpäätösasiakirjoista on myös sähköinen tallenne.

### **Laskut ja maksuliikenne**

Käytössä on verkkolasku.

Ostolaskuista 75 % saadaan paperisina ja 25 % verkkolaskuina. Matkalaskuja on paljon ja ne tehdään liitteineen paperisina. Ostolaskut ja matkalaskut kierrätetään hyväksymiskierrossa paperisina.

Myyntilaskut tehdään käytössä olevan ohjelmiston laskutustoiminnolla. Puolet myyntilaskuista lähetetään paperisina ja puolet sähköisesti. Sähköisistä laskuista 80 % lähetetään verkkolaskuina ja 20 % sähköpostin liitteenä.

Maksuliikenne hoidetaan käytössä olevan taloushallinnon ohjelmiston pankkiyhteyden kautta viitesuorituksina. Tiliote saadaan kerran kuukaudessa.

### **Johtopäätökset**

Mahdollisen kirjanpidon ulkoistuksen yhteydessä ohjelmisto voitaisiin vaihtaa tilitoimiston tarjoamaan selainpohjaiseen sovellukseen. Tämä lisäisi työn joustavuutta, koska useammalla henkilöllä olisi mahdollisuus käyttää sovellusta tarpeisiinsa. Myös etätönteke helpottuisi. Työntekijät voisivat tuottaa itse tarvitsemiaan raportteja. Sähköinen arkistointi säästäisi tilaa ja mahdollistaisi tietojen helpon selailun tarvittaessa.

Sähköisten ostolaskujen osuuden kasvattaminen olisi hyödyllistä, jotta sähköiset prosessit toimisivat tehokkaasti. Tähän voisi pyrkiä kertomalla aktiivisesti laskuttajille sähköisestä laskutusmahdollisuudesta. Selainpohjainen taloushallinto mahdollistaisi laskujen sähköisen hyväksynnän, joka nopeuttaisi laskukiertoa ja lisäisi joustavuutta. Matkalaskut työntekijät voisivat tehdä itse suoraan sähköiseen muotoon ja liitteet kuten kuitit voisi liittää kuvana sovellukseen mobiilisti. Päivittäin saatava verkkotiliote helpottaisi reskontrien ajan tasalla pitämistä.

# LÄHTEET

Clements, S. & Donnellan, M. 2004. CFO Insights. Achieving high performance through finance business process outsourcing. Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Ekström, P. 2007. Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa Lumijärvi, O.-P. (toim.) Huipulla: miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.

Hannula, A.; Kilpinen, K. & Lakari, T. 2015. Säätiö. Käytännön käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Helanto, L.; Kaisaniemi, T.; Koskinen, K.; Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto.Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo:ProCountor International Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Annettu Helsingissä 30.12.2007. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kurki, M.; Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

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

Lehikoinen, R. & Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.

Siirtolaisuusinstituutti 2014. Siirtolaisuusinstituutin toimintasuunnitelma 2016. Viitattu 15.1.2016. [www.migrationinstitute.fi](http://www.migrationinstitute.fi) > Esittely > Hallinto > Toimintakertomus ja -suunnitelma

Siirtolaisuusinstituutti 2015a. Esittely. Viitattu 18.2.2016. [www.migrationinstitute.fi](http://www.migrationinstitute.fi) > Esittely

Siirtolaisuusinstituutti 2015b. Siirtolaisuusinstituutin toimintakertomus 2014. Viitattu 15.1.2016. [www.migrationinstitute.fi](http://www.migrationinstitute.fi) > Esittely > Hallinto > Toimintakertomus ja -suunnitelma

Siirtolaisuusinstituutti 2016a. Esittely. Taustayhteisöt ja hallinto. Viitattu 1.3.2016. [www.siirtolaisuusinstituutti.fi/fi/esittely/hallinto](http://www.siirtolaisuusinstituutti.fi/fi/esittely/hallinto)

Siirtolaisuusinstituutti 2016b. Siirtolaisuusinstituutin strategia 2013-2017. Viitattu 15.1.2016. [www.migrationinstitute.fi](http://www.migrationinstitute.fi) > Esittely > Hallinto > Strategia 2013-2017.

Siirtolaisuusinstituutti 2016c. Säännöt. Viitattu 4.12.2016 [www.migrationinstitute.fi](http://www.migrationinstitute.fi) > Esittely > Hallinto > Säännöt

Säätiölaki 487/2015. Annettu Helsingissä 24.4.2015. Saatavilla sähköisesti osoitteessa [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150487](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150487)

Taloushallintoliitto 2015a. Asiakkaan perustiedot ja asiakkaan kanssa toimiminen. Viitattu 27.9.2016. [www.taloushallintoliitto.fi](http://www.taloushallintoliitto.fi) > Laatu & työkalut > TAL-laaturyökalut ja ohjeet tilitoimistolle > Asiakkaan perustiedot ja asiakkaan kanssa toimiminen

Taloushallintoliitto 2015b. Palveluista sopiminen. Viitattu 2.10.2016. [www.taloushallintoliitto.fi](http://www.taloushallintoliitto.fi) > Tilitoimistoasiointi > Palveluista sopiminen

Tieke 2016. Sähköisen tiedonsiirrot edut. Viitattu 16.9.2016.  
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=96345>