

Prosessien laatuongelmien toteaminen tilitoimistossa

Katariina Birkman

Opinnäytetyö

Lokakuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Birkman, Katariina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2018
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Prosessien laatuongelmien toteaminen tilitoimistossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Marjakoski		
Toimeksiantaja(t) Tiltoimisto Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää prosesseille asetettujen laatuvaatimusten toteutuminen auktorisoidun tilitoimiston osastolla x. Prosessien tutkimisen lähtökohtana oli tilitoimiston omat laatuvaatimukset sekä Suomen Taloushallintoliitto Oy:n ohjeistus hyvästä tilitoimistotavasta. Prosessien kuvaamisen ja niihin liittyvien riskien kartoittamisen lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia myös mahdollisuutta sisällyttää sisäisen valvonnan menetelmiä osana osaston päivittäisiä prosesseja. Tätä selvitettiin suorittamalla suppea sisäinen tarkastus keskittyen ostolaskuprosessiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli sekä laadunhallinnan että sisäisen valvonnan ja tarkastuksen merkitystä osana auktorisoidun tilitoimiston laadunvarmennusta. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia.</p> <p>Tutkimuksen mukaan suurin osa prosesseista täytti sekä tilitoimiston että Taloushallintoliiton asettamat laatuvaatimukset. Tutkimus osoitti myös, että suurimmat puutteet liittyivät organisaation sisäiseen viestintään sekä työntekijöiden kouluttamiseen. Tämän lisäksi sisäisessä tarkastuksessa havaittiin ostolaskuprosessiin liittyviä virheitä, joihin osastolla puututtiin.</p> <p>Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella prosesseihin tehtiin muutoksia laadun varmistamiseksi. Sisäinen valvonta suoritettiin onnistuneesti, ja tarkastuksia jatketaan myös tulevaisuudessa osana osaston päivittäisiä prosesseja.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Laatu, laadunhallinta, prosessit, tilitoimisto, sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus, COSO		
Muut tiedot Kappaleet 5 ja 6 sekä liite 9 ovat salassa pidettävä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassa pitoaika kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 20.8.2028.		

Author(s) Birkman, Katariina	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 76	Permission for web publication: x
Identifying process quality problems in an accounting firm		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Marjakoski, Kirsi		
Assigned by Accounting firm Ltd		
<p>Abstract</p> <p>The goal of the thesis was to find out how the processes meet the set quality standards in department x of a certified accounting firm. The quality of the processes was compared with the accounting firm's own quality standards as well as the guidelines for good industry practice by the Association of Finnish Accounting Firms. In addition to drawing up process descriptions and identifying risks related to these processes another goal of the thesis was to study the possibility of incorporating internal control practices into the department's daily processes. This was clarified by conducting a limited internal audit focusing on the purchase invoice process.</p> <p>The theoretical framework of the thesis addressed the meaning of quality controls as well as internal control and audit as part of a certified accounting firm's quality assurance. The empirical part of the thesis was made by using a qualitative research method and participatory observation was used as a tool for collecting the data.</p> <p>The results from the study showed that most of the processes studied in department x met the quality requirements set by the accounting firm and the Association of Finnish Accounting Firms. The study also suggested that the biggest shortcomings were related to internal communication throughout the organisation and the lack of effective employee training. In addition, the results of the internal audit conducted showed some errors related to the invoice processing that has been dealt with in the department.</p> <p>Based on the results obtained from the research, changes were made to the processes for quality assurance. The internal control was carried out successfully and audits will be conducted in the future as part of the department's daily processes.</p>		
Keywords/tags (subjects) quality, quality control, process, accounting firm, internal control, internal audit, COSO		
Miscellaneous Chapters 5 and 6 and attachment 9 is to be kept confidential and have been removed from the public thesis. This is based on The Act on the Openness of Government Activities 621/1999 24.17§. The period of confidentiality is ten (10) years, the period of confidentiality ends on 20.8.2028		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma- ja kysymykset	5
2.2	Tutkimusmenetelmä	7
3	Laadun varmistaminen	9
3.1	Laadun määritelmä.....	9
3.2	Laadunhallintajärjestelmä	12
3.3	Toimialastandardi TAL-STA.....	13
4	Prosessien tarkastelu ja valvonta	17
4.1	Reskontran prosessit	18
4.2	Prosessien kehittäminen ja johtaminen.....	22
4.3	COSO-malli prosessien valvonnassa	27
4.4	Sisäisen valvonnan kehittäminen.....	34
5	Tutkimustulokset.....	41
5.1	Tutkimuksen eteneminen	41
5.2	Operatiiviset prosessit.....	42
5.3	Tiliotteiden käsittely	43
5.4	Ostoreskontra.....	45
5.5	Myyntireskontra	46
5.6	Kassamyynnin seuranta.....	47

6 Johtopäätökset.....	48
7 Pohdinta.....	54
Lähteet	56
Liitteet.....	59
Liite 1. Kontrollimatriisi	59
Liite 2. Testiskripti - operatiiviset prosessit.....	61
Liite 3. Testiskripti - ostoreskontra.....	62
Liite 4. Testiskripti - myyntireskontra.....	63
Liite 5. Testiskripti - kassayhteenvetojen käsittely	64
Liite 6. Testiskripti - kirjanpitokansion täyttäminen	65
Liite 7. Testiskripti - tiliotteiden käsittely.....	66
Liite 8. Itsearviointilomake	67
Liite 9. Sisäisen valvonnan raportti	68

Kuviot

Kuvio 1. Taloushallinnon prosessit.....	18
Kuvio 2. Prosessien kehittämismalli.....	22
Kuvio 3. Kehittämisprosessin vaiheet	23
Kuvio 4. COSO-mallin osatekijät.....	29
Kuvio 5. Risk Management.....	30
Kuvio 6. Sisäisen valvonnan kehitysprojektin vaiheet	35
Kuvio 7. Esimerkki ostoprosessista	37
Kuvio 8. Tiliotteiden käsittely osastolla.....	44
Kuvio 9. Osaston ostoreskontraprosessi.....	46
Kuvio 10. Osaston myyntireskontraprosessi.....	47
Kuvio 11. Kassamyynnin seuranta osastolla	48

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki yritystason kontrollin dokumentaatiosta.....	36
Taulukko 2. Pelkistetty esimerkki ostolaskuprosessin avainkontrolleista	38
Taulukko 3. Esimerkki "Ostolaskun kirjaaminen"- kontrollin testiskriptistä.....	40

1 Johdanto

Ulkoistaessa taloushallintonsa tilitoimiston hoidettavaksi yrityksen on pystyttävä luottamaan siihen, että valmis materiaali noudattaa sekä voimassaolevaa lainsäädäntöä että täyttää muiltakin osin tilitoimistolta odotettavat laatuvaatimukset. Vastuuta taloushallinnostaan yritys ei kuitenkaan voi tilitoimistolle siirtää, yritys on kuitenkin se, joka viime kädessä vastaa siitä, että kirjanpito on tehty oikein. Taloushallintoliitto ry:n jäsenyys sekä Tili-instituuttisäätiön tilitoimistolle myöntämä auktorisointi osoittaa, että tilitoimisto täyttää laatuvaatimukset sekä toimintatapojensa että henkilökuntansa osaamistason osalta. Kahden vuoden välein annettavalla toimintaselvityksellä tilitoimisto osoittaa, että tilitoimisto myös ylläpitää auktorisoinnin takeena olevaa korkeaa laatutasoa ja sitä, että auktorisoinnin edellytykset ovat vielä kaikilta muiltakin osin voimassa. Tämän lisäksi Taloushallintoliitto suorittaa tilitoimistotarkastuksen eli auditoinnin viiden vuoden välein varmistaakseen omalta osaltaan, että jäsenedellytykset täyttyvät. Suomessa toimivista tilitoimistoista noin 800 on auktorisoituja. (Tilitoimistotarkastus n.d.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan toimii jo 1950-luvulla perustettu tilitoimistokonserni, jossa parin vuoden takaisen fuusion jälkeen työskentelee yli sata henkeä taloushallinnon eri tehtävissä. Tilitoimisto on Taloushallintoliitto ry:n jäsen ja hiljattain auktorisoitu.

Tilitoimiston yli 450 asiakkaan joukkoon lukeutuu niin pieniä yhden hengen toiminimiyrittäjiä kuin suuria pörssiyhtiöitäkin. Tilitoimisto on jaettu muutamaaan osastoon eli kustannuspaikkaan, riippuen osastolla tehtävästä työstä ja hoidettavista asiakkuuksista. Auktorisoinnin myötä on pyritty käymään läpi yrityksen toimintatavat, jotta pystytään varmistumaan se, että koko yritys täyttää auktorisoidulta tilitoimistolta vaadittavat laatuvaatimukset. Osastot, joissa on aikaisemminkin hoidettu suuriasiakkuuksia, kuten pörssiin listattuja yrityksiä, ovat jo ennen auktorisointia tarkastettu eli auditoitu tietyin väliajoin, joten auktorisointi ei niiden osalta vaatinut suuria muutoksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään osto- ja myynireskontraosastoon, jonka laadussa näyttäisi asiakkailta saatujen palautteiden pohjalta olevan puutteita.

Toimeksiantaja haluaa pysyä nimettömänä, joten opinnäytetyössä toimeksiantajaan viitattaessa käytetään nimeä tilitoimisto ja tutkimuksen kohteena olevasta osastosta nimeä osasto x.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää osto- ja myyntireskontraosaston prosessien nykytila, mm. yhtenäiset toimintatavat. Näin voitaisiin seurata osaston aikaansaamaa laatua ja puuttua uhkaaviin laadullisiin riskeihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä tehdään sekä tilitoimiston omien että Taloushallintoliitto ry:n auktorisoidulle tilitoimistolle asetettujen laatuvaatimusten pohjalta.

Omien laatuvaatimustensa lisäksi tilitoimisto noudattaa siis Taloushallintoliiton jäsenyrityksilleen laatimia toimialastandardeja (TAL-STA), tästä eteenpäin toimialastandardeja. Tutkimuksen pohjalta olisi tarkoitus mahdollisemman nopeassa aikataulussa muuttaa niitä toimintatapoja, joista laadullisia puutteita mahdollisesti löytyy. Tämän lisäksi laaditaan ohjeet sisäistä valvontaa varten, jotta toimeksiantajayrityksessä pystyttäisiin myös tulevaisuudessa varmistumaan työn laadusta.

2.1 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tätä tutkimusmuotoa käytetään, kun pyritään löytämään uutta tietoa ilman tilastollisia menetelmiä. Toisin kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus ei perustu määriin tai lukuihin ja siitä puuttuu kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt. (Kananen 2008, 24–25.)

Kanasen (mts. 32) mukaan on mahdollista työstää teoriaosuutta osin päällekkäin empiirisen osion tuottamisen kanssa. Tästä syystä on mahdollista, että teoriaosuuteen tulee uusia aihealueita tutkimuksen etenemisen myötä.

Kanasen (2015, 45) mukaan tieteellisessä työssä täytyy olla tutkimusongelma, koska ilman tätä tieteellistä tutkimusta tekeminen ei ole mahdollista. Mikäli ongelmaa ei ole, ongelma täytyy muotoilla. Laadullisen tutkimuksen ongelmana voi olla kysymys

eli ”Mistä tässä on kyse?”. Kananen (2008, 51) painottaa tutkimusongelman määrittelyn tärkeyttä, hänen mukaansa siihen kiteytyy koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Laadullinen tutkimus alkaa tutkimusongelman muodostamisesta. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on asetettujen laatuvaatimusten toteutuminen ja laadun valvominen osastolla x. Kananen (2008, 51) mukaan tutkimusongelma kannattaa purkaa joko yhdeksi tai useammaksi tutkimuskysymykseksi, jolloin ongelma voidaan purkaa kysymyksiksi ja näin saadaan samalla runko opinnäytetyölle.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisu vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Täyttääkö tutkittavan osaston reskontraprosessit tilitoimiston itsensä asettamat sekä auktorisoidulta tilitoimistolta vaadittavat laatukriteerit, ja mikäli puutteita löytyy, millaisia muutoksia tulisi tehdä?

Miten pystytään varmistamaan hyvä laatu myös tulevaisuudessa?

Aikaisemmat tutkimukset

Tilitoimiston laatua ja yrityksen eri prosesseja on tutkittu suhteellisen paljon viime vuosina. Myös sisäiseen valvontaan liittyviä tutkimuksia löytyy useampia. Esimerkiksi Sari Vuorinen ja Sanna Metsänoro käsittelivät tilitoimiston laatujärjestelmää vuonna 2012 opinnäytetyössään ”Tilitoimiston laatujärjestelmä johdon työkaluna”. Opinnäytetyössään he keskittyivät laatuun johtamisen työkaluna, mutta käsittelivät samalla myös hyvää tilitoimistotapaa.

Katja Antila puolestaan käsitteli laatujärjestelmän käyttöönottoa tilitoimistossa vuonna 2007 opinnäytetyössään ”Tilitoimiston laatujärjestelmän käyttöönoton haasteet”. Hän käsitteli opinnäytetyössään tilitoimiston prosesseja ja laati tilitoimistolle pohjan laatujärjestelmän käyttöönottoa varten.

Sisäistä auditointia käsiteltiin Kati Räfstenin vuoden 2014 opinnäytetyössä ”Sisäinen auditointi kehittämisen välineenä”. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayritys pystyisi hyödyntämään sisäistä auditointia.

Christian Määttä käsitteli sisäisen valvonnan kontrollijärjestelmää vuoden 2010 Tampereen yliopistolle tehdyssä pro gradu-tutkielmassaan ”Taloushallinnon kontrollijärjestelmän implementointi ja vahvistaminen”. Tutkimuksessa tutkittiin uuden kontrollijärjestelmän implementointia vanhan järjestelmän päälle ja siitä syntyviä ongelmia.

Monet tutkimukset, jotka käsittelevät tilitoimiston tarjoaman palvelun laatua, keskittyvät asiakasnäkökulmaan. Miten asiakas kokee laadun ja miten laadulla pystytään kilpailemaan asiakkuuksista. Tämä tutkimus lähtee ajatuksesta, että vaikka asiakkaiden kokema laatu on keskiössä asiakassuhteiden ylläpitämisessä, yksittäisen asiakkaan kokemalle laadulle ei pitäisi asettaa liian suurta painoarvoa kokonaisuuden kannalta. Auktorisoituna tilitoimisto on muutenkin sitoutunut noudattamaan Taloushallintoliiton laatustandardeja, ja määräjain tapahtuvilla auditoinneilla varmistetaan, että tilitoimiston tuottama materiaali täyttää kaikki asetetut laatuvaatimukset. Näin ollen tilitoimisto tarjoaisi jo näihin standardeihin perustuen laadukasta palvelua riippumatta yksittäisen asiakkaan mielipiteestä.

Tutkimuksen pääpaino on kartoittaa toimeksiantajayrityksen osto- ja myyntireskontraosaston prosessit ja selvittää, millaisia muutoksia prosesseihin on tehtävä, jotta ne täyttävät niille asetetut laatuvaatimukset. Tämän lisäksi tutkitaan sisäistä valvontaa osana laadunvarmistusta. Toimeksiantajayrityksen prosessien laatua ei ole aikaisemmin tutkittu eikä ohjeistusta koskien sisäistä valvontaa laadittu.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään laatua ja laadunhallintaa, kuvataan reskontraprosesseja ja prosessien kehittämistä sekä avataan sisäistä valvontaprosessia. Viitekehyksessä käydään lyhyesti läpi myös Taloushallintoliitto ry:n auktorisoidulle tilitoimistolle asetetut laatuvaatimukset. Kanasen (2014, 51) mukaan oma tutkimus asemoidaan jo olemassa olevaan tietovarantoon, joten tarkoitus on perehtyä sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen että aikaisempiin tutkimuksiin. Kirjallisuutta tutkimalla voi löytyä omaan aiheeseen liittyviä alueita, joista ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Tällaiset löydökset lisäävät oman tutkimuksen tieteellistä merkitystä. (Mts. 51.)

Aineistoa tulee Kanasen (2012, 191) mukaan kerätä niin kauan, kun aineistot tarjoavat uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Siinä vaiheessa, kun aineisto alkaa toistaa itseään, aineistoa on tarpeeksi.

Jotta tutkimusalue ei olisi liian laaja kokonaisuus, tutkimus tulisi Kanasen (2008, 46) mukaan rajata. Hänen mukaansa ilmiön ongelma saadaan hallintaan rajaamisella, jotta tutkimus pystyttäisiin hahmottamaan siitäkin huolimatta, ettei ilmiötä tunneta. Liian aikaista rajaamista tulee kuitenkin Kanasen (2015, 46) mukaan välttää, koska on vaarana, että tutkimus ajautuu umpikujaan.

Tämä tutkimus on päätetty rajata koskemaan yhtä toimeksiantajayrityksen osastoa ja tämän osaston osto- ja myyntireskontraprosesseja. Tarkoituksena olisi tutkia, miten osastolla hoidetaan osto- ja myyntireskontraan liittyviä prosesseja, ja täyttävätkö sen toimintatavat sekä tilioimiston itsensä asettamat että toimialastandardin mukaiset laatuvaatimukset. Samalla kartoitetaan prosesseihin liittyvät riskit sekä listataan kontrollit sisäistä valvontaa varten.

Toimeksianto koskee tilioimiston yhtä osastoa, eli yhtä tutkittavaa yksikköä, tapausta. Tarkoituksena on tutkia tätä tapausta perusteellisesti käyttäen siihen eri aineistoja. Kanasen (2008, 85) mukaan tapaustutkimuksessa tapauksia on yleensä vähän, ja tässä onkin tarkoituksena päästä syvälle tapauksen ymmärtämisessä, useita eri tietolähteitä käyttäen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska tarkoitus on tutkimuksen lisäksi dokumentoida ja esittää aineisto niin, että siitä on hyötyä yrityksen johdolle antaen samalla itse tutkimuksesta luotettavan kuvan.

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa osaston toimintaa korjaamalla tutkimuksessa esiin tulleet puutteet. Tutkimus voidaan nähdä kehittämistyönä, joka täyttääkseen tutkimuksen kriteerit vaatii sekä tieteellisten menetelmien käyttämistä että työn dokumentointia. (Kananen 2012, 19–20.)

Tämän tutkimuksen tutkija on myös tutkimuskohteen jäsen, joten hänen tehtäväänään on osallistua itse muutosprosessiin. Osana tutkittavaa yhteisöä tutkijalla on luottamukselliset suhteet yhteisöön, mikä Kanasen (2014, 67) mukaan on luotettavien tutkimustulosten edellytys. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija kerää aineiston havainnoimalla tutkittavien yksilöiden tapaa toimia sekä yksin että ryhmässä

hankkien havaintoihin tukea teoriasta ja analysoimalla niitä. Kananen (2008, 91) mainitsee abduktiivisen analyysin, jossa aineisto ja teoriat vuorottelevat. Aineisto on perustana analyysille, mutta saa apua teoriasta.

Täyttääkseen laadullisen tutkimuksen kriteerit, tehdyt havainnot tulee dokumentoida todisteeksi tiedonkeruusta. Havainnot tulee dokumentoida päiväkirjaan mahdollisimman tarkasti myöhempää tarkastelua varten. Päiväkirjan lisäksi tutkija tekee muistiinpanoja myös kenttätönsä aikana, jotta yksityiskohdat eivät unohtuisi, tapahtumat kirjataan muistiin heti kun havaintoja tehdään. (Kananen 2014, 67–69.) Tässä tutkimuksessa havainnot kirjataan sekä kenttätövihkoon että erilliseen päiväkirjaan. Osa tutkimustuloksista kirjataan excel-ohjelmalla taulukkomuotoon.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset ovat vaikeammin käsiteltäviä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa laatu joudataan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. Eräiden koulukuntien mielestä validiteettia ei voitaisi lainkaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen, koska aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Jokaisella tutkijalla on omat näkemyksensä ilmiöstä, ja nämä voivat vaikuttaa tutkimustulokseen. Reliabiliteetti voidaan laadullisessa tutkimuksessa nähdä kahden eri tutkijan samankaltaisesta tulkinnasta samasta ilmiöstä eli tutkimustulosten tulee pysyä lähes samanlaisina tutkimusta toistettaessa. (Kananen 2008, 123–124.) Tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa suunnittelemalla kaikki tutkimuksen vaiheet perusteellisesti sekä dokumentoimalla kaikki vaiheet tarkasti. Luotettavuustarkasteluun täytyy myös varautua koko tutkimuksen ajan alusta loppuun, jotta varmistutaan siitä, että tutkimus täyttää kaikki laadullisen tutkimuksen kriteerit. (Kanasen 2014, 150–151.)

3 Laadun varmistaminen

3.1 Laadun määritelmä

Laatu on käsitteenä vaikea määrittää, koska näkökulmia on useimpia riippuen siitä, miten asiaa tarkastellaan. Kun laatua määritellään kirjallisuudessa, siinä keskitytään usein asiakkaisiin ja heidän kokemuksiin laadusta. Tämä lähtökohta tekee laadun

määrittämisestä hankalaa, koska asiakkuuksissa on eroja. Asiakkaiden odotukset ja näkemykset saamastaan palvelusta ja palvelun laadusta vaihtelevat. Asiakkailta voi olla omia näkemyksiään siitä, millaista juuri heille räätälöidyn palvelun tulisi olla, ja he voivatkin näin odottaa tuotteelta tai palvelulta eri asioita. Tämän takia laadun määritelmään voi kuulua sekä tuotteen ulkoiset ominaisuudet että palvelun tuottamisen virheettömyys ja tehokkuus. (Pesonen 2007, 35.)

Grönroosin (1998, 62–63) mukaan asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu käsittää palvelun lopputuloksen, siis tuotteen tai palvelun, joka asiakkaalle luovutetaan. Toiminnallinen laatu taas pitää sisällään sen tavan, jolla prosessin lopputulos hänelle välitetään. Kirjallisuudessa mainitaankin usein, että laatu on sitä, millaisena asiakas sen kokee.

Kinnusen (2004, 19) mielestä laadun määrittämisessä on edelleen ongelmia. Asiakas muodostaa joissain tapauksissa käsityksen palvelun laadusta pelkästään omien kokemustensa pohjalta, ja näin ollen ennako-odotukset saavat liian suuren painoarvon laatua määrittäessä.

Dixon, Freeman ja Toman (2010) tuovat esiin tutkimuksen koskien laadun vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiin. Tämän Corporate Executive Boardin teettämän tutkimuksen mukaan asiakkaan kokemalla hyvällä laadulla ei olisikaan niin suurta merkitystä asiakkaalle kuin aikaisemmin on ajateltu. Tulosten perusteella asiakkaat välttävät palveluntarjoajia, jotka tarjoavat huonoa palvelua, mutta eivät kuitenkaan paljitse niitä palveluntarjoajia, jotka tarjoavat hyvää palvelua. Asiakkaat voivat siis perustaa ostopäätöksensä omaan näkemykseensä palvelun laadusta tai sen puutteesta, mutta tämä ei välttämättä tarkoita, että asiakkaan laadunäkemys loisi yksinään standardin laadukkaalle palvelulle.

Grönroos (1998, 92) on samaa mieltä huonon palvelun negatiivisista vaikutuksista. Hänen mielestään huono palvelu pakottaa yrityksen perimään asiakkailtaan markkinahintaa alhaisemman hinnan, mikä loppukädessä vaikuttaa yrityksen tulokseen. Grönroosin mielestä huonontuneeseen tulokseen vastataan usein virheellisesti laskeamalla hintoja entisestään, kun oikea tapa olisi puuttua palvelun laadun kohentamiseen, jolloin hintojakin pystyttäisiin nostamaan oikealle tasolle.

Leclinin (2006, 36-37) mukaan laadukkaan palvelun perustana toimii yrityksen perusarvot. Monessa yrityksessä perusarvot jäävät pelkästään omistajien ja johdon tietoon. Jotta pystyttäisiin varmistamaan riittävän laadun toteutumisen, perusarvot tulisi saattaa kirjalliseen muotoon ja jakaa koko henkilökunnalle. Tämä auttaisi henkilökuntaa toimimaan mahdollisimman yhdenmukaisesti.

Pesosen (2007, 229) mukaan laadukkaan organisaation perustana on nimenomaan yksilön laatu ja aidosti laadukasta työtä saadaan aikaan vain, jos työntekijä on sitoutunut siihen. Työntekijän tulisi pohtia omia tavoitteitaan ja oman työn organisointiaan (mm. töiden priorisointi) ja sitä, mitä hän itse voi tehdä kehittyäkseen työssään (mm. kouluttautuminen). Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät ymmärtävät, että laadukkaan materiaalin tuottamisesta on hyötyä koko organisaatiolle. Tyytyväisyyttä lisää oman työkuvan ymmärtäminen, hyvä organisaationsisäinen viestintä ja esimiehen tuki. (Pesonen 2007, 66.)

Rissanen (2006, 169–170) on samaa mieltä, hänenkin mielestään laadusta vastaa jokainen työntekijä itsenäisesti. Laadullinen työ vaatii työntekijältä sekä ammattitaitoa että motivaatiota, jotta hän saavuttaa mahdollisimman virheettömän lopputuloksen.

Henkilökunnan sitoutuneisuus yrityksen laatutavoitteisiin ja näiden toteuttamiseen auttaa omalta osaltaan vahvistamaan yrityksen imagoa. Hyvästä maineesta on apua sekä uusiasiakashankinnassa että palvelujen hinnoittelussa. (Lecklin 2006, 24.)

Fischer ja Vainio (2014, 36–39, 67–68) näkevät motivoituneet, innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät yrityksen näkymättömänä positiivisena emotionaalisena pääomana. Hyvä toisia kunnioittava työilmapiiri ja hyvä vuorovaikutus esimiehen ja alaisien välillä vaikuttavat sekä palvelun laatuun että tuottavuuteen, mikä omalta osaltaan aikaansaa positiivisen organisaatiokulttuurin. Hyvä organisaatiokulttuuri rakentuu työntekijöistä, jotka kokevat olevansa osa yhteisöä ja ymmärtävät, miten heidän työnsä vaikuttavaa yksikön ja koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

3.2 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään myös nimitystä laatujärjestelmä, joka oli käytössä vuoteen 2000 saakka. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään lähteestä riippuen kumpaakin nimitystä.

Pesosen (2007, 50–51) mukaan kaikissa organisaatioissa on olemassa jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. On sovittu, miten asiat hoidetaan, asioita seurataan ja tarvittaessa niihin puututaan, mutta usein mikään ei muutu.

Mikäli halutaan aikaansaada pysyviä muutoksia, laadun kehittämiseen on olemassa selkeä prosessi. Kun tavoiteltu lopputulos on tiedossa, siihen on helpompi pyrkiä seuraamalla ennalta laadittua prosessikaaviota. (Rissanen 2006, 217.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla pyritään parantamaan toimintojen laatua. Laadun parantamiseen ei riitä pelkästään toimintaprosessien kuvaaminen, oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä vaatii myös toiminnan parantamisen prosessit. (Pesonen 2007, 51.)

Lillrank (1998, 133) esittää laatujärjestelmän laadun kehittämisen työkaluna. Mikäli halutaan varmistua organisaation laaduntuottokyvystä, organisaation tulisi kuvata organisaationsa parhaat toimintatavat ja toimia näiden mukaan.

Pesonenkin (2007, 51–52) kuvaa laadunhallintajärjestelmää työkaluna, jonka tuottaman tiedon pohjalta esim. johto voi tehdä johtopäätöksiä ja reagoida niihin, mikäli näkee siihen tarvetta. Hänen mukaansa laadun kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksella eli prosessien kuvaamisella. Hän näkee laadunhallintajärjestelmän koostuvan viidestä ketjun muodostavasta vaiheesta:

- Toiminnasta kerätään ensin tietoa.
- Kerätty tieto analysoidaan.
- Analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä.
- Johtopäätösten pohjalta päätetään, ryhdytäänkö toimenpiteisiin vai päättääkö olla tekemättä mitään.
- Lopuksi päätökset toteutetaan.

Lillrankin (1998, 132–134) mielestä laatujärjestelmällä voi oikein käytettynä olla positiivisia vaikutuksia yrityksen tarjoaman palvelun laatuun. Laatujärjestelmän myötä organisaation eri prosessit käydään läpi, toiminnan kannalta parhaat dokumentoidaan ja koko henkilökunta koulutetaan soveltamaan uusia prosesseja. Käyttöönoton jälkeen johdon tulisi määrääjain tapahtuvilla auditoinneilla varmistaa, että henkilökunta noudattaa uusia toimintatapoja ja että laatujärjestelmä toimii suunnitelmien mukaa. Laatujärjestelmä tulee tarvittaessa muuttaa ja kehittää se toimivammaksi. Laatujärjestelmän käyttöönottoon voi myös liittyä ongelmia, ja Lillrank painottaakin välttämään liian yksityiskohtaisten suunnittelemien tekemistä ja miettimään, mihin laatujärjestelmää halutaan käyttää, jotta sitä sovellettaisiin juuri oikeisiin asioihin.

3.3 Toimialastandardi TAL-STA

Mahdollisten omien laatujärjestelmien lisäksi auktorisoidut tilitoimistot ovat sitoutuneet noudattamaan Taloushallintoliiton laatimaa Hyvä tilitoimistotapa -ohjetta ja toimialastandardi TAL-STAA. Ohje toimii samalla eettisenä ohjeistuksena kaikille tilitoimistoille. Toimialastandardi käsittelee kaikkea omistajien taloudesta aina riippumattomuus- ja vastuukysymyksiin, henkilökunnan ammattitaitoon, ammattitaidon ylläpitämiseen, asiakkuuksiin sekä toimeksiantojen hoitamiseen. (Hyvä tilitoimistotapa n.d.)

Toimialastandardi TAL-STA koostuu neljästä eri standardista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden ja tarjoavat tilitoimistoille työkalut laadukkaaseen palvelun tuottamiseen. TAL-STA 1-3 hyväksyttiin Taloushallintoliiton jäsenten syyskokouksessa 26.10.2011 ja se pitää sisällään eettisen ohjeistuksen (TAL-STA 1), toimeksiannon hoitamisen (TAL-STA 2) sekä kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelun (TAL-STA 3). Kevätkokouksessa 3.6.2013 hyväksyttiin vielä neljäs standardi, joka koskee palkanlaskentapalveluja (TAL-STA 4 – Palkanlaskentapalvelu n.d.)

Kyse ei ole kaiken kattavasta standardista. Taloushallintopalvelut muuttuvat johtuen lainsäädännöstä ja muista yhteiskunnallisista muutoksista, joten muutkin toimintatavat ovat hyväksyttäviä, kunhan ne vastaavat toimialastandardin tarkoitusta. (Toimialastandardi TAL-STA n.d.)

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan työskentelyprosesseja ja työn laatua osasto x:llä, joten standardeista poimitaan ne kohdat, jotka liittyvät tutkittavan osaston ja osaston henkilökunnan toimintatapoihin. TAL-STA 4 eli palkanlaskentapalvelut jäävät näin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

TAL-STA 1 - Eettiset ohjeistukset

Eettisen ohjeistuksen mukaan tilitoimiston tulee mm. noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä ja alan hyvää tapaa, pitää yllä hyviä suhteita myös muihin tilitoimistoihin ja olla toiminnassaan itsenäinen ja riippumaton. Sen tulee omalla toiminnallaan edistää kaikilta osin alan arvostusta. Työntekijöiden odotetaan suorittavan työtehtävänsä ammattitaidolla, huolellisuudella, suunnitelmallisesti toimien, pitkäjänteisesti sekä vastuullisesti aina asiakkaan etu huomioiden. Työntekijöiden tulee huolehtia työnantajan avustuksella omasta ammatillisesta kehittämisestä sekä omasta työhyvinvoinnistaan. (TAL-STA 1 – Eettinen ohjeistus n.d.)

TAL-STA 2 - Toimeksiannon hoitamisen

Toimeksiannon hoitaminen ohjeistaa tilitoimistoa asiakastoimeksiannon vastaanottamisessa sekä hoitamisessa. Standardi vaatii tilitoimistolta sekä riippumattomuutta että riittävää vakavaraisuutta varmistamaan toiminnan jatkuvuuden. Tilitoimiston tulisi ohjeistuksen mukaan säännöllisesti suorittaa riskikartoitus, jossa selvitetään, että tilitoimiston asiakaspohja on riittävän laaja eikä riippuvainen yhden asiakkaan toimeksiannosta. Tilitoimistolla tulisi myös olla suunnitelma sen varalta, että toimeksiannon hoitaminen olisi vaarassa esim. henkilöressurssien puutteen vuoksi.

Tämän lisäksi tilitoimiston on tietyin väliajoin varmistettava palvelunsa laatu sopivaksi katsomallaan menetelmällä. Laadunvarmennuksen piiriin kuuluu myös työntekijöiden tekemä työ, ja apuvälineinä kartoituksessa voidaan käyttää asiakkailta saatua palautetta.

Osa laadunvarmennusta on asianmukainen dokumentointi. Dokumentoimalla toimeksiantoon liittyvät tiedot ne voidaan jälkikäteen tarvittaessa todentaa. Dokumentointi auttaa oikean tiedon siirtymiseen asiaa hoitavien henkilöiden välillä sekä myös

tasalaatuisen palvelun tuottamiseen esimerkiksi yhteyshenkilövaihdosten tapahduttua. Toimeksiannon päättymiseen liittyvät toimenpiteet ja aineiston luovutukset tulisi myös dokumentoida.

Standardi ottaa myös kantaa henkilöstön ammattitaitoon: henkilöstöllä tulee olla riittävä ammattitaito pystyäkseen tarjoamaan asiakasyrityksille laadukasta palvelua. Sekä tilitoimiston että työntekijöiden tulee itse varmistaa, että osaamistaso on riittävä. Tarvittaessa tilitoimiston on tarjottava tarkoituksenmukaista koulutusta. Tilitoimiston on koulutuksen lisäksi huolehdittava asianmukaisista työvälineistä sekä varmistetaan että työntekijöillä on käytettävissään ajan tasalla olevaa ammattikirjallisuutta. Työntekijöillä pitää myös olla mahdollisuus konsultoida erityisasiantuntijoita, mikäli tähän nähdään tarvetta.

Asiakasyrityksen kaikki materiaali on kaikin keinoin turvattava. Tilitoimiston tulee varmistaa, että tietoturva-asiat ovat kunnossa ja että asiakkaiden materiaaleja säilytetään niin, että ainoastaan yrityksen asioita hoitavat henkilöt pääsevät niihin käsiksi. Tietoja luovuttaessa on aina varmistettava, että vastaanottaja on oikeutettu vastaanottamaan tiedot.

Jo toimeksiantosopimuksen tekovaiheessa tilitoimiston tulee varmistaa, että asiakas ymmärtää, mitä sopimus pitää sisällään, mitkä tehtävät kuuluvat tilitoimistolle ja mitkä tehtävät jäävät asiakkaan hoidettavaksi. Osapuolten tulee myös sopia raporttien laadusta, millaisia ja miten laajoja raportteja asiakas odottaa saavansa. Tilitoimiston tulee myös ilmoittaa asiakkaalle toimitetussa aineistossa olevista virheistä, myös silloin kun tilitoimisto ei ole velvollinen niitä korjaamaan. Hyvään palveluun kuuluu myös asiakkaan neuvonta ja opastus asiakkaan sisäisten taloushallinnon prosessien hoitamisessa. (TAL-STA 2 – Eettinen ohjeistus n.d.)

TAL-STA 3 – Kirjanpitopalvelu

Kirjanpitopalveluun liittyvän standardin tarkoitus on ohjeistaa ja tarjota työkaluja, joiden avulla tilitoimisto ja sen työntekijät voivat tarjota asiakkailleen tasalaatuista hyvää palvelua. Pystyäkseen hoitamaan toimeksiannon standardien mukaisesti tilitoimistolla tulee olla, tai sitten viipymättä hankkia, ymmärrystä asiakkaansa liiketoiminnasta. Taloushallintoliitto tarjoaa auktorisoiduille tilitoimistoille laajan lomakepankin, joka on apuna sekä toimeksiantosopimuksen tekovaiheessa, työn tekemisessä että dokumentoinnissa. (TAL-STA 3 – Eettinen ohjeistus n.d.)

Asiakas on itse vastuussa toimittamastaan aineistosta, joten tilitoimiston tehtävänä ei ole varmistaa aineiston oikeellisuutta. Tilitoimiston tulee kuitenkin, mikäli havaitsee aineistossa virheitä, ilmoittaa näistä asiakkaalle. Mikäli tapahtuman oikeinkirjaus vaatii lisäselvityksiä, tilitoimiston tulee näitä mahdollisuuksien mukaan hankkia. Tilitoimistolla on kuitenkin velvollisuus kirjata tapahtumat tosiasiallisen luonteensa mukaisesti, joten tämä vaatii perehtymistä tositteiden sisältöön. Tilitoimiston tulee myös varmistaa, että kirjausketju pystytään helposti todentamaan. Jotta asiakkaan tekemiltä virheiltä vältyttäisiin, asiakasta tulisi ohjeistaa ja opastaa oikean kirjanpitoaineiston tuottamisessa. (TAL-STA 3 – Eettinen ohjeistus n.d.)

Standardin mukaan tilitoimiston tulisi tuottaa asiakkaille ainoastaan sellaisia raportteja, joista toimeksiantosopimuksessa on sovittu. Asiakasta tulisi myös opastaa raporttien lukemisessa, ja mikäli raporteissa on jotakin tavallisesta poikkeavaa, myös avata ja selventää niitä kommentteilla. Tilitoimiston asiakasrekisterissä täytyy myös olla maininta henkilöistä, joille valmiit raportit saadaan luovuttaa, ja luovutustilanteessa vastaanottajasta tulee vielä varmistua. (TAL-STA 3 – Eettinen ohjeistus n.d.)

TAL-STA 3 sisältää myös ohjeistuksen koskien tilinpäätöksen laatimista. Tämä tutkimus koskee reskontraosastoa, jolla ei tehdä tilinpäätöksiä, joten ohjeet koskien tilinpäätöstä jätetään tämän selvityksen ulkopuolelle

4 Prosessien tarkastelu ja valvonta

Pesonen (2007, 129) näkee prosessin tapahtumasarjana, jolla on alku, välivaiheita ja loppu. Prosessi muodostuu siis vaiheista, mikä lähtee tarpeesta saada aikaiseksi tulos.

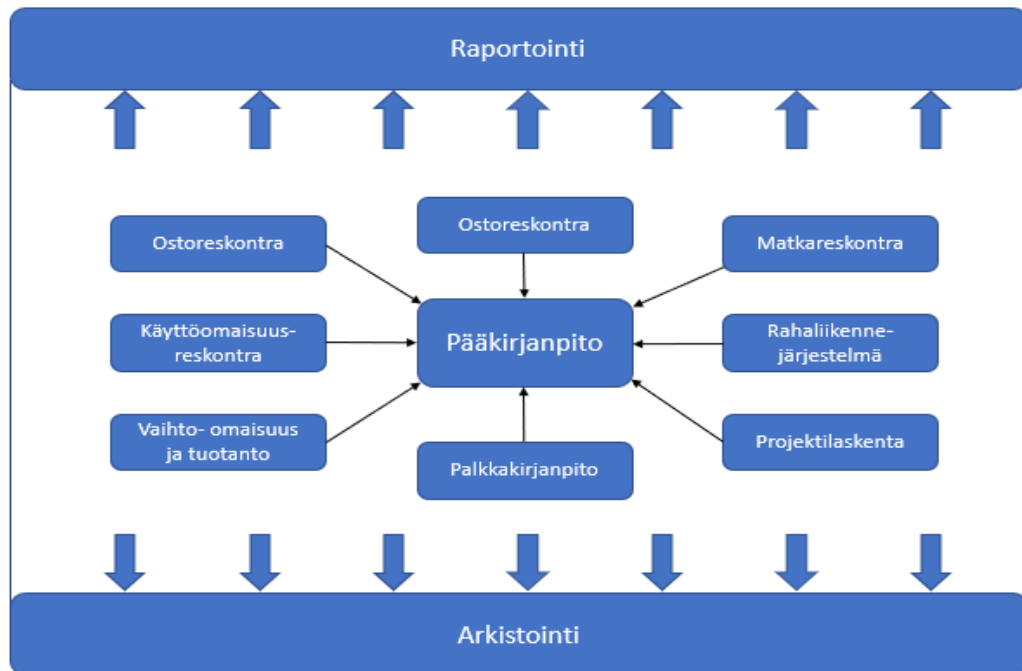
Taloushallintoa voidaan Lahden ja Salmisen (2014, 16, 18) mukaan tarkastella joko liiketoimintaprosessina tai yhtenä yrityksen tukitoimintona. Jotta taloushallintoa olisi helpompi hallita kokonaisuutena, se tulisi pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin. Osa prosesseista, kuten esim. osto- ja myyntiprosessit voidaan nähdä omina kokonaisuuksinaan, koska niillä on selkeä alku, tietyt välivaiheita ja loppu, kun taas esim. maksuliikenne liittyy tiiviisti useampaan prosessiin.

Andersen (2007, 35–36) jakaa organisaation prosessit ensisijaisiin- ja tukiprosesseihin. Ensisijaiset prosessit kulkevat koko yrityksen läpi ja vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Tukiprosessit ovat olemassa ensisijaisten prosessien tukemiseen. Nämä prosessit ovat riippuvaisia toisistaan, koska pääprosesseja ei voi toteuttaa ilman tukiprosesseja. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat taloushallinnon- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Näiden lisäksi Andersen esittää myös kolmannen prosessityypin, kehittämisprosessin, jonka tarkoituksena on auttaa muiden prosessien viemistä ”seuraavalle tasolle”.

Yksi tärkeimmistä vaiheista prosessien tarkastelussa ja kehittämisessä on Larssonin ja Ljungbergin (2012, 187–188) mukaan prosessien kartoitus ja niiden siirtäminen prosessikaavioon. Prosessikaavion avulla pystyy helposti näkemään, mistä osasista eri prosessit koostuvat ja miten nämä liittyvät toisiinsa. Prosessikaavio auttaa myös organisaatiota ymmärtämään yksittäisten muutosten vaikutusta kokonaisuuteen ja voi näin ollen helpottaa hyväksymään muutokset. Larsson ja Ljungberg tosin painottaa, ettei prosessikaavion luominen itsessään luo muutoksia prosesseihin, tämä on vain ensimmäinen askel prosessien kehittämisessä.

Siitäkin huolimatta, että taloushallinnon prosessit useasti noudattavat pohjimmiltaan samaa kaavaa, rakenne kuitenkin elää jokaisen yrityksen omien tarpeiden mukaisesti. Lahti ja Salminen (2014, 18–19) näkevät taloushallinnon kokonaisuutena, jonka keskiössä on pääkirjanpito, johon osaprosessit yhdistyvät (kuvio 1). Osaprosesseja ovat

heidän mukaansa myyntireskontra, ostoreskontra, matkareskontra, rahaliikennejärjestelmä, projektilaskenta, palkkirjanpito, vaihto-omaisuus ja tuotanto sekä käyttöomaisuusreskontra. Kokonaisuuteen kuuluu myös arkistointi ja raportointi.



Kuvio 1. Taloushallinnon prosessit (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19)

4.1 Reskontran prosessit

Taloushallinnon prosesseista reskontraprosessi pitää osasto x:llä sisällään osto- ja myyntireskontran, tiliotteiden käsittelyn ja kassamyynnin rahavirtojen hallinnan.

Ostoreskontra

Yksi ostoreskontran tärkeimmistä tehtävistä on toimittajarekisterin ylläpito. Ajantasaisella toimittajarekisterillä varmistetaan, että toimittajien tiedot ja tilinumerot ovat rekisterissä oikein. Jotta välttyttäisiin vaarallisilta työhdistelmiltä, toimittajarekisterin ylläpitäjän ja reskontranhoitajan tulisi olla eri henkilö. (Lahti & Salminen 2014, 59–61.)

Ostolaskuprosessi lähtee liikkeelle tilauksesta ja tilatun tavaran toimituksesta. Toimista seuraa ostolasku, jonka reskontra vastaanottaa joko paperisena tai sähköisenä. Reskontranhoitaja tarkistaa, että laskussa olevat tiedot, kuten tuotteet, kappalemäärät ja hinnat ovat oikein, ja hän joko lähettää ne hyväksyntäkierrokselle tai kohdistaa ne ostotilaukseen tai lähetysluetteloon ennen ostoreskontraan siirtämistä. (Eklund, Hakonen & Roos 2017, 152–154.)

Reskontrassa seurataan myös toimittajien velkasaldoa ja valvotaan, että laskut tulevat maksettua ajallaan. Laskujen maksut voi yrityksen koon mukaan maksaa joko verkkopankin kautta tai ostoreskontrassa olevan maksuominaisuuden kautta. Ostoreskontran kautta maksaessa maksettavat laskut valitaan erääntymisluettelolta maksetukseen ja maksuluettelo lähetetään ohjelman kautta pankkiin. Seuraavana päivänä tarkistetaan tiliotteelta, että maksuerä on lähtenyt tililtä ja kuitataan erän reskontrassa maksetuksi. (Eklund ym. 2017, 155–156.)

Kuukauden lopussa ostoreskontrasta siirretään kirjanpitoon tiedot kuukauden aikana järjestelmään tallennetuista ostolaskuista, kuten myös tiedot kuukauden aikana maksetuista laskuista. Ostoreskontran avointen laskujen saldo tulisi tämän jälkeen täsmätä taseen ostovelat-tilin kanssa. (Mts. 156.) Näiden lisäksi reskontrassa seurataan myös muita tililtä lähteviä maksuja, kuten palkkojen maksua, matkalaskujen ja työntekijöille maksettavien kuittilaskujen maksuja, maksettavia veroja sekä suoraveloituksena suoritettavia lainalyhennyksiä. (Lahti & Salminen 2014, 118).

Kuten toimittajarekisterin ylläpito, maksuaineiston luominenkin tulisi olla muun kuin varsinaisen reskontranhoitajan hoidettavana; hajauttamalla toimintoja pystytään minimoimaan väärinkäytösten riskiä. Pienissä yrityksissä hajauttaminen ei aina ole mahdollista, joten silloin käytössä tulisi olla jokin ulkopuolinen kontrolli. Maksuliikenneohjelmiin pystytään myös luomaan kaksoishyväksyntä, jolloin maksuaineiston lähettäminen pankkiin vaatii kahden henkilön hyväksynnän. (Lahti & Salminen 2014, 120.)

Myyntireskontra

Reskontratyo voi pitää sisällään laskutuksen, myös osittaisen. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa nykyään joustavamman tehtävänjaon tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä, ja koska molemmilla on pääsy samaan järjestelmään, myyjä pystyy itsekin laatimaan myyntilaskut. Tilitoimisto ja asiakas voivat täten keskenään sopia, miten

laskutus toteutetaan. Asiakas voi myös ulkoistaa tilitoimistolle asiakas- ja tuoterekisterin ylläpidon, joka toimii pohjana laskutukselle. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 42–43.)

Ostolaskutus on yksi yrityksen kriittisimmistä toiminnoista. Ajantasaiset ja virheettömät laskut ovat sekä tärkeitä yrityksen imagon että likviditeetin kannalta. Laskutusta edeltää vahvistetun myyntitilauksen vastaanotto, tuotteen tai palvelun tarjouksen hinnoittelun hyväksyminen ja tuotteen tai palvelun luovutus asiakkaalle. Näiden perusteella tehdään ja lähetetään lasku joko sähköisesti tai paperilaskuna. Lähtevä lasku tulee täyttää arvonlisäverolaissa asetetut laskumerkintävaatimukset, joten reskontranhoitajalla tulee olla riittävä ammattitaito tehdä vaatimusten mukainen lasku. Erityistä tarkkuutta vaativat laskut, joissa on normaalista poikkeava veron peruste, kuten käännetty verovelvollisuus, marginaaliverotus, veroton myynti. Lähettämisen jälkeen paperisten laskujen kopiot arkistoidaan laskumappiin, kun taas sähköisesti lähetetyt laskut arkistoituvat ohjelmaan. (Eklund ym. 2017, 125; Lahti & Salminen 2014, 78.)

Laskun lähettämisen jälkeen reskontranhoitaja seuraa sekä avoimia saamisia että tilille tulleita suorituksia. Viitteellisinä laskut siirtyvät suoraan reskontraan ja sitä kautta pääkirjanpitoon. Viitteettömät tai virheellisellä viitteellä tulleet, kuten myös summaltaan poikkeavat suoritukset, reskontranhoitaja kohdistaa manuaalisesti laskulle. Mikäli suoritusta ei näy, hänen tulee muistuttaa asiakasta suorituksen myöhästymisestä, ja ellei asiakas tästäkään huolimatta maksa laskuaan, hän siirtää sen perintätoimiston perittäväksi. (Helanto ym. 2013, 44; Lahti & Salminen 2014, 96–98.)

Myyntireskontraan kuuluu myös muun sisääntulevan maksuliikenteen, kuten käteismyynnin tilitysten ja pankki- ja luottokorteilla myymälöissä tehtyjen suoritusten seuraaminen ja kirjaaminen. Mikäli yritys myy tuotteita verkossa, myös verkkopankkimaksuja seurataan ja kirjataan. (Lahti & Salminen 2014, 121.)

Kuukauden lopussa tiedot kuukauden myynneistä kuten myös kuukauden aikana saaduista suorituksista siirretään kirjanpitoon. Myyntireskontran avoimet saatavat tulisi tämän jälkeen täsmätä yrityksen taseessa olevaan myyntisaamiset-tilin kanssa. (Eklund ym. 2017, 142.)

Tiliotteiden käsittely

Tiliotteet voidaan käsitellä joko manuaalisesti paperiselta tiliotteelta tai sähköisesti, jolloin tiliote tallentuu reskontraohjelmaan sähköisenä ja reskontranhoitaja tai kirjanpitäjä käsittelee manuaalisesti ne tapahtumat, joita ohjelma ei ole pystynyt automaattitiliöimään. Kun kaikki tapahtumat on käsitelty ja tiliöity, tiliöinnit siirtyvät pääkirjanpito-ohjelmaan. Sähköinen tiliotteenkäsittely auttaa reskontranhoitajaa pankkitilien täsmäämisessä: mikäli kaikki tapahtumat tiliotteella on tiliöity, pankkitilin saldo on oikein. (Mts. 121–122.)

Kassamyynnin rahavirrat

Mikäli asiakasyrityksellä on kassamyyntiä, käteiskassan tilityksiä ja pankki- ja luottokortilla tehtyjen ostosten tilityksiä täytyy seurata. Kassatapahtumat voivat siirtyä reskontraan reaaliaikaisesti, mikäli käytössä on sekä kassatoiminnallisuuden että taloushallinnon toiminnallisuudet sisältävä toiminnanohjausjärjestelmä, tai liittymän avulla kerran päivässä, mikäli kassajärjestelmä ei ole integroituna talousjärjestelmään. Reskontranhoitaja tulee tarkistaa, että kassamyyntien summat ovat samat kuin tilitysyhteenvetolomakkeella ja että kaikki rahat myös päätyvät pankkiin ja tätä kautta yrityksen pankkitilille. (Lahti & Salminen 2014, 123–125.)

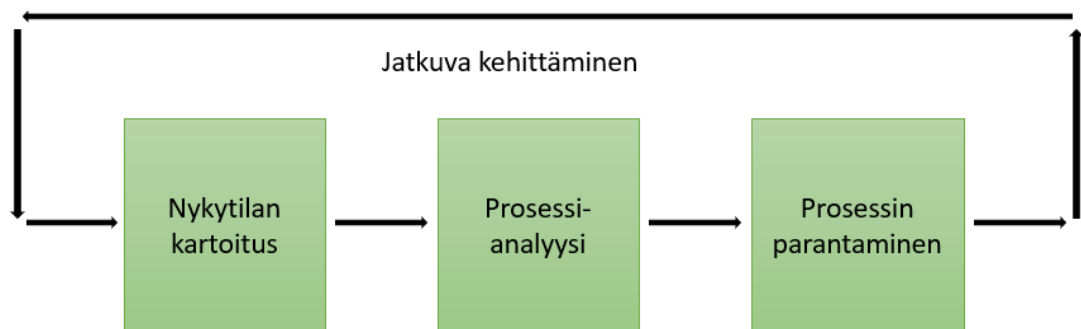
Pankki- tai luottokortilla tehtyjä maksuja seurataan, samoin kuin käteismaksuja. Reskontranhoitaja valvoo, että kaikki maksukorttitapahtumien tilitykset ilmestyvät tiliotteelle joko bruttomääräisenä tai provisiolla vähennettynä. Luottokorttiyhtiön kanssa tehdyn sopimuksen pohjalta provisiot vähennetään jokaisesta tilityksestä erikseen tai laskutetaan omalla laskullaan. (Mts. 123–125.)

Monilla yrityksillä on käytössään myös verkkokauppa, ja näitä verkkokaupassa tehtyjä myyntejä ja niistä saatuja suorituksia tulee myös seurata erikseen. Verkkokaupassa tehty myynti muodostaa järjestelmään laskun, johon asiakkaan suoritus viitteellisesti kohdistuu. Tämä helpottaa myös myyntireskontrassa olevien avointen laskujen seurantaa ja mahdollista selvittelyä. (Mts. 126.)

4.2 Prosessien kehittäminen ja johtaminen

Lecklinin (2006, 134-136) mukaan apua laadun parantamiseen saadaan kehittämällä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, palvelut ja tuotteet syntyvät. Hän esittelee kirjassaan kolmivaiheisen kehittämismallin (kuvio 2), joka sisältää nykytilan kartoituksen, prosessianalyysin sekä prosessin parantamisen.

Kaiken perustana on nykytilan kartoittaminen. Kartoitusvaiheessa valitaan Lecklinin mukaan ne prosessit, jotka kaipaavat kehittämistä ja luodaan näin lähtökohta työlle. Analysoimalla valitut prosessit selvitetään ongelmakohdat ja pyritään löytämään näihin eri ratkaisuvaihtoehtoja. Analysointivaiheessa valitaan myös työkalut, joilla prosesseja lähdetään kehittämään. Kolmannessa vaiheessa keskitytään jo uudistettujen prosessien kehittämiseen ja prosessien toimivuuden arvioimiseen. (Mts. 134–136.)



Kuvio 2. Prosessien kehittämismalli

Susan Page esittää kirjassaan (2010, 24-31) Lecklinin (2006, 134–136) kolmen vaiheen prosessimallin sijaan 10-vaiheisen prosessin kehittämismallin. Hänen etenemissuunnitelmansa (kuvio 3) käy perusteellisesti läpi kaikki kehittämisprosessin eri vaiheet.

1. Kartoitetaan prosessit	2. Luodaan perusta kehittämistyölle	3. Laaditaan prosessikaavio	4. Arvioidaan kustannukset ja laaditaan aikataulu	5. Haetaan johdon hyväksyntä prosessikaavioille	6. Sisällytetään työtä helpottavia parannustekniikoita	7. Luodaan sisäisiä kontrolleja, työkaluja ja mittareita	8. Testataan ja tarvittaessa muutetaan uusia prosesseja	9. Toteutetaan muutokset	10. Prosessien tarkastaminen ja jatkuva parantaminen
---------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	---	---	--	--	---	--------------------------	--

Kuvio 3. Kehittämispöytäselityksen vaiheet (mukaan Page 2010, 23)

Hänen kehittämismallinsa mukaan tulee ensin kartoittaa kaikki organisaation eri prosessit ja luoda näille priorisointikriteerit. Tämä auttaa valitsemaan ne prosessit, joita kannattaa lähteä kehittämään. Toisessa vaiheessa luodaan perusta kehittämistyölle, laaditaan suunnitelma ja valitaan oikeat työkalut sen toteuttamiseen. Kolmannessa vaiheessa laaditaan prosessikaavio, joka sisältää valitut prosessit ja auttaa näkemään koko kehittämispöytäselityksen kokonaisuutena. Neljäs vaihe pitää sisällään kustannusarvion ja aikataulun työstämisen. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää paljonko rahaa ja aikaa ollaan valmiit sijoittamaan kyseiseen projektiin. Viidennessä vaiheessa prosessikaavio esitetään johdolle ja muille asianosaisille ja varmistetaan, että kaikki hyväksyvät suunnitelman. Kuudennessa vaiheessa käydään läpi jo olemassa olevia toimintatapoja ja tehdään niihin tarvittavia työtä helpottavia muutoksia. Seitsemännessä vaiheessa luodaan sisäisiä kontrolleja, työkaluja ja mittareita varmistamaan, että uudet prosessit toimivat kuten on suunniteltu. Kahdeksannessa vaiheessa testataan uusia prosesseja ja mikäli tarve vaatii, niitä muutetaan. Kun kaikki on testattu ja todettu toimivaksi, siirrytään vaiheeseen yhdeksän eli muutosten toteuttamisen. Viimeinen vaihe pitää sisällään prosessien tarkastamisen ja jatkuvan parantamisen.

Andersen (2007, 4–6) puolestaan esittää suuntaviivat kuuden kohdan prosessien kehittämismallille, joka lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja sen osakkeenomistajista, jotka hänen mukaansa päättävät mitkä toiminnot ovat liiketoiminnan kannalta erityisen tärkeitä. Toiseksi hän tuo esiin perusteellisen ymmärryksen nykyisistä prosesseista: ellei ymmärrä miten nykyiset prosessit toimivat, niitä ei voi kehittää. Kolmantena hän mainitsee suoritus ja tehokkuusmittarit, jotka auttavat määrittämään,

mitä prosesseja tulisi kehittää. Neljänneksi hän mainitsee etenemissuunnitelman, joka on olennainen osa prosessien kehittämistä. Hänen suunnitelmastaan löytyy sekä ne prosessit, joka kaipaavat uudistamista pitkällä aikavälillä, että tarkemmat suunnitelmat välittömän uudistamisen tarpeessa olevista prosesseista. Viidenneksi hän painottaa koko organisaation vastuuta muutosten toteuttamisessa, ellei henkilökunnalla ole kiinnostusta muuttaa toimintatapojaan, lopputulos on huono. Viimeisenä hän mainitsee tehokkaiden, helppokäyttöisten kehitystyökalujen käyttöönoton. Kehitystyökalut auttavat ohjaamaan ja toteuttamaan muutosprosesseja.

Liiketoimintaprosessien uudistaminen voi tarpeen vaatiessa myös pitää sisällään perustavaa laatua olevien liiketoimintaprosessien kokonaisuudistuksia, jossa tehdään radikaaliltakin tuntuvia muutoksia. Champy ja Hammer (2009, 49–50, 73–77) tuovat esiin prosessien uudelleensuunnittelun (Re-engineering). He näkevät uudelleensuunnittelun nimenomaan vanhoista prosesseista luopumisena ja uusien käyttöönottona, ei pelkästään jo olemassa olevien toimimattomien prosessien paikkaamisena. Prosessisuunnittelussa keskitytään heidän mukaansa usein yhden prosessikaavion käyttöönottoon, jota kaikkien työntekijöiden olisi tarkoitus noudattaa. Jotta välttyttäisiin turhilta prosessivaiheilta, prosesseista tulisi laatia useampia malleja, pienille yrityksille riittäisi monesti kevyempi prosessikaavio kuin isommille yrityksille. Useampien prosessimallien lisäksi he myös vähentäisivät valvonnan määrää. Prosessien tarkka valvonta on heidän mielestään ainoastaan tapa kontrolloida, etteivät yksittäiset työntekijät jätä noudattamatta laadittuja prosesseja. Heidän mielestään pitäisi prosessin työvaiheiden valvomisen sijaan keskittyä kokonaisuuksien valvomiseen, koska näin saadaan aikaan suurin kustannussäästö.

Muutosjohtaminen

Jokainen muutosprojekti tarvitsee johtajan, henkilön, joka koordinoi työn ja valvoo että kaikki vaiheet tulee hoidettua. Prosessien uudistamisessa oikean henkilön valinta on Larssonin ja Ljungbergin (2012, 309) mukaan koko prosessin onnistumisen perusedellytys. Prosessijohtajan täytyy itse ymmärtää ja hyväksyä muuttuneet prosessit. Hänen tulee kyetä myös motivoimaan muita ja selittämään prosessit koko organisaatiolle. Tämä vaatii prosessijohtajalta organisaation toimintatapojen tunte-

musta sekä ammattitaitoa projektityöskentelyn eri menetelmien käyttämiseen. Hänellä tulee olla kykyä kommunikoida henkilöstön ja johtajiston kanssa. Näiden lisäksi prosessijohtajalla tulee Larssonin ja Ljungbergin mukaan olla johdon valtakirja hoitaa muutosprosessi parhaalla katsomallaan tavalla alusta loppuun asti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että saman henkilön täytyisi hoitaa prosessia senkin jälkeen, kun muutosprosessi on saatettu loppuun.

Loppukädessä organisaatiolla on suurin vastuu uudistusten onnistumisesta. Susan Page (2010, 223–224) painottaa myös hyvän muutosjohtajan tärkeyttä ja esittää eri tapoja muutosten läpiviemiseen organisaatiossa. Hän jakaa muutosprosessin kolmeen osaan:

- Vaikutusten analysoinnilla annetaan raamit muutoksille, joita organisaatiossa täytyy tehdä, jotta varmistutaan tehtyjen prosessimuutosten onnistumisesta.
- Viestintäsuunnitelmaan kirjataan ne henkilöt ja ryhmät, joille muutoksista kerrotaan sekä keinot, joilla muutoksista viestitään. Kaikista muutoksista ei ole tarkoituksenmukaista kertoa koko organisaatiolle.
- koulutussuunnitelma pitää sisällään uudistusten tiimoilta tarjottavan koulutuksen, koulutuksen järjestäjät ja koulutettavat.

Muutoksen johtamisen guru John P. Kotter esittää (2012, 29, 34–127.) kahdeksanvaiheisen muutoksen johtamisen prosessin. Kaikki kahdeksan vaihetta tulisi hänen mukaansa suorittaa esitetyssä järjestyksessä, vaiheiden ohittaminen aiheuttaa lähes aina ongelmia. Muutoksen johtamisen kahdeksan vaihetta:

- **Luodaan kiireellisyyden tunne.** Organisaation täytyy saada ymmärtämään, että muutoksella on kiire. Mikäli organisaatiossa ja varsinkin organisaation johdossa ei koeta, että muutokselle on välitöntä tarvetta, muutosprosessia ei saada viety eteenpäin.
- **Perustetaan ohjaava tiimi.** Yksi ihminen, vaikka hän olisi kuinka osaava, ei yksin pysty toteuttamaan suuria muutoksia. Suurten muutosten toteuttamisessa tarvitaan vahva tiimi, jossa on juuri oikea kokoonpano kyseistä muutosprosessia varten, jossa tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus ja jossa kaikilla on yhteinen tavoite. Oikean tiimin kasaaminen on yksi muutosprosessin

tärkeimmistä vaiheista. Kasatessa tiimiä tulisi varmistua, että tiimissä on riittävästi avainhenkilöitä ja riittävän korkeassa asemassa olevia henkilöitä, jotta muutokset saadaan ajettua läpi. Tiimissä tulisi myös olla riittävän monimuotoista asiantuntemusta, jotta saadaan aikaan järkeviä päätöksiä. Tämän lisäksi tiimissä tulisi olla riittävästi hyvämaineisia henkilöitä, jotta heillä olisi muun henkilöstön luottamus.

- **Luodaan visio ja strategia.** Selkeä visio auttaa selkeyttämään muutoksen suunnan, joka omalta osaltaan auttaa täsmällisempien muutosten tekemisessä. Ihmisten on myös helpompi ottaa osaa muutosprosessiin ja koordinaida toimiaan, jos visio on tiedossa. Strategiaa tarvitaan toteuttamaan yrityksen visiota. Strategian eli suunnitelman avulla pyritäänkin toteuttamaan organisaation visio. Jotta asetetut päämäärät saataisiin toteutettua, organisaatio tarvitsee sekä vision että visiota tukevan strategian.
- **Ilmoitetaan muutosta koskevasta visiosta.** Jotta muutokset onnistuisivat, koko organisaatiolla täytyy olla selkeä kuva muutosprosessista ja sen tavoitteista. Mikäli muutosviestintä epäonnistuu, muutoksia on vaikeampi toteuttaa. Jotta muutosviestintä olisi tehokasta, viestinnän täytyy olla selkeää ja yksinkertaista, sisältäen mahdollisimman vähän ammattikielellisiä ilmaisuja. Muutoksesta tulee ilmoittaa toistuvasti käyttäen useita eri kanavia. Organisaation avainhenkilöiden on myös johdettava esimerkillä, koska jos he eivät toimi vision mukaisesti, henkilökunnankaan ei voi odottaa tekevän niin.
- **Laajennetaan henkilöstön valtuuksia.** Liika byrokratia on usein haitaksi muutostilanteissa. Jotta muutoksia pystyttäisiin toteuttamaan ilman suurempaa haittaa henkilöstölle tai asiakkaille, henkilöstöllä täytyy olla riittävät valtuudet hoitaa työnsä. Jos jokainen työvaihe pysähtyy tarvittavien oikeuksien puuttumiseen, motivaatio toteuttaa uudistuksia hiipuu. Henkilöstölle tulee myös antaa laajemmat oikeudet päättää oman työnsä suorittamisesta, kunhan yhteisistä linjoista pidetään kiinni. Laajemmat valtuudet tuovat mukanaan suuremman vastuun, joten johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstölle tarjotaan riittävää ja oikeanlaista koulutusta selviytyäkseen suuremmasta vastuusta.

- **Aikaansaadaan lyhyen aikavälin onnistumisia.** Muutosprosessit ovat usein pitkän aikavälin suunnitelmia, joten konkreettisia tuloksia joutuu odottamaan. Motivaation kannalta on tärkeää tehdä myös lyhyen aikavälin suunnitelmia, jotka mahdollistavat positiivisten tulosten esittämisen henkilöstölle. Lyhyen aikavälin onnistumisten tulee liittyä kyseiseen muutosprosessiin ja tulosten tulee olla todistettavasti paikkansa pitäviä.
- **Vakiinnutetaan tehdyt muutokset ja aikaansaadaan lisää muutoksia.** Muutosprosessi ei lopu uusien prosessien käyttöönottoon. Uusia prosesseja täytyy seurata ja kehittää, muuten on vaarana, että henkilöstö liukuu takaisin kohti vanhoja toimintatapoja. Jotta sekä lyhyen että pitkän aikavälin muutokset olisi helpompi toteuttaa, esimiesten tulee tunnistaa ja karsia tarpeettomat keskinäiset riippuvuudet, kuten esimerkiksi turha byrokratia organisaation sisällä.
- **Juurruttaa uusia lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin.** Organisaatiokulttuurin muutos on työläs prosessi. Vanhat vakiintuneet toimintatavat voivat olla peruja vuosikymmenten takaa ja niistä luopuminen voi olla monelle työntekijälle hankalaa. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon tulisikin tästä syystä tapahtua vasta muutosprosessin lopussa ja vasta silloin, kun voidaan näyttää, että ne toimivat vanhoja toimintatapoja paremmin. Muutosprosessin onnistuminen riippuu uuden organisaatiokulttuurin hyväksymisestä, joten jatkuva muutoksenjälkeinen tiedottaminen uusista toimintavoista on tärkeää.

4.3 COSO-malli prosessien valvonnassa

Prosessien toimivuuden varmistamiseksi uudistuneita prosesseja tulisi myös valvoa. Ahokkaan (2012, 11–12) mukaan sisäisen valvonnan avulla pyritään varmistumaan siitä, että toiminnot ovat tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia sekä paljastamaan ja ehkäisemään mahdollisia virheitä. Jotta sisäinen valvonta olisi riittävän tehokasta, kontrollin täytyy toimia. Tämän lisäksi kontrollin tulisi olla kustannustehokasta. Tarkoituksena on saada riittävä, ei täyttä varmuutta, prosessin toimivuudesta, koska kaikkia epävarmuustekijöitä ei kuitenkaan pystytä sataprosenttisesti eliminoimaan. Kontrol-

lien toimivuutta testataan käymällä läpi tietty prosessi, ja varmistamalla, että sen jokainen vaihe täyttää sille asettamat vaatimukset. Näin lopputulos vastaa alkuperäistä lopputulosta. Prosessin läpikäymisen ja dokumentoinnin lisäksi kontrollin toimivuutta voidaan testata myös haastattelujen avulla. (Mts. 18–19.)

Sisäinen valvonta ei tarkoita samaa asiaa kuin sisäinen tarkastus, vaikka ne usein mielletäänkin samaksi asiaksi. Sekä Ahokas (2012, 12–13) että Ratsula (2016, 19) esittävät sisäisen valvonnan organisaation sisäisenä toimintatapana, jolla pyritään varmistamaan toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus. Sisäisellä tarkastuksella taas viitataan ulkopuoliseen riippumattomaan ja objektiiviseen tarkastusorganisaatioon. Toinen ero, jonka sekä Ahokas että Ratsula tuovat esiin, on sisäistä tarkastusta ohjaava kansainvälinen ammatillinen viitekehys. Tarkastusta ohjaavat sekä ammattistandardit että erilaiset eettiset säännöt. Sisäiseltä valvonnalta tämä viitekehys puuttuu, joten johdon tehtäväksi jää päättää, miten sisäinen valvonta toteutetaan. Sisäistä valvontaa varten on olemassa sekä Suomen listayhtiöiden hallintokoodi että Yhdysvalloissa vuonna 2002 säädetty Sarbanes- Oxley-lainsäädäntö (SOX), mutta nämä eivät sido organisaation johtoa.

Vuonna 1992 Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) julkaisi raportin, joka sisälsi ensimmäisen kerran sekä yleisen sisäisen valvonnan määritelmän. Siinä myös lueteltiin osatekijät, joista sisäinen valvonta koostuu. Raportti sisälsi COSO-mallin, jolla arvioidaan sisäisen tarkastuksen tehokkuutta. (Alftan ym. 2008, 37; Ratsula 2016, 56–27.) COSO-malli päivitettiin vuonna 2013. Päivitetty malli ei sisältänyt suuria muutoksia, ne koskivat lähinnä sisäisen valvonnan osatekijöiden tarkempaa avaamista sisäisen valvonnan suunnittelun helpottamiseksi. (Ratsula 2016, 57).

Mallin mukaan organisaation johto, hallitus ja muu henkilöstö ovat yhdessä vastuussa siitä, että toiminta on kohtuullisuuden rajoissa tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Taloudellisen tiedon ja raporttien on oltava luotettavia, lakia ja säännöksiä noudattaen. COSO-malli koostuu seuraavasta viidestä toisiinsa niveltävästä osatekijästä (kuvio 4): valvontaympäristöstä, riskien hallinnasta, valvontatoimenpiteistä, tiedosta ja tiedonvälityksestä sekä seurannasta ja valvonnasta. (Alftan ym. 2008, 38.)



Kuvio 4. COSO-mallin osatekijät (Alftan ym. 2008, 38)

Ahokkaan (2012, 26) mukaan osatekijät muodostavat yhdessä monisuuntaisen prosessin. Kyseinen prosessi ulottuu läpi koko organisaation ja muodostaen perustan sille miten organisaatiota tulee johtaa.

Valvontaympäristö

Valvontaympäristö luo perustan kaikille sisäisen valvonnan eri osatekijöille. Se käsittelee organisaation johdon ja henkilöstön asennoitumisen sisäiseen valvontaan. Organisaation johdon ja hallituksen tulisi toiminnallaan näyttää ja osoittaa sisäisen valvonnan tarpeellisuus ja tärkeys.

Sisäisen valvonnan tehokkuuteen vaikuttaa kaikkien organisaatiossa toimivien henkilöiden ymmärrys tehtävistään ja tavoitteistaan sekä heidän kyvystään valvoa, että ne saavutetaan. (Alftanin ym.2008, 36, 38–39; Ratsula 2016, 95–96.)

Cenderowskin ja Mairin (2009, 35–37) mukaan sekä sisäisten että ulkoisten riskien aikainen havaitseminen kasvaa nimenomaan henkilöstön valppauden ansiosta. Tähän vaikuttaa organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Organisaatio, joka arvostaa työntekijöitään palkitsee heitä hyvästä työstä ja saa heidät tuntemaan olevansa osa organisaatiota. Näin heidät saadaan myös helpommin sitoutumaan ja sisäistämään sisäisen valvonnan tavoitteet.

Moeller (2011, 21) painottaa organisaation eettisten arvojen tärkeyttä henkilökuntaa ohjaavana tekijänä. Mikäli johto ei painota ja seuraa eettisten arvojen noudattamista, työntekijät voivat osittain tietämättään toimia väärin, tai vain olla siinä uskossa, että heidän toimintatapansa noudattaa johdon asettamia linjauksia.

Ahokas (2012, 28) on samaa mieltä. Hänen mukaansa johdon tulisi esimerkillään näyttää, että laadittuja ohjeita noudatetaan. Ilman eettistä ohjeistusta, työntekijät voivat sortua tekemään epäeettisiä valintoja. Koko organisaatiolle laadittujen ja jaettujen ohjeiden olemassaolo ei vielä tarkoita, että kaikki olisivat ymmärtäneet ne tai että niitä yleisesti noudatettaisiin. Johdon tehtäväksi jää varmistaa, että ohjeet on ymmärretty ja että työskentely tapahtuu laadittujen ohjeiden mukaisesti.

Riskienhallinta

Riskienhallinnalla pyritään tunnistamaan, arvioimaan, hallitsemaan, seuraamaan sekä valvomaan organisaatiota uhkaavia sekä sisäisiä että ulkoiset riskejä. Jotta riskejä pystyttäisiin arvioimaan, täytyy olla määritellyt ja johdonmukaiset tavoitteet. Riskienhallinnan tulee myös käsittää mahdolliset muutokset sekä organisaation sisällä että ulkona. Erityisesti tulisi kartoittaa ne riskit, jotka uhkaavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Alftan ym. 2008, 39, 80; Ratsula 2016, 17.)

Chambersin, Johnstonin ja Slackin (2010, 573) mukaan riskienhallinta käsittää vahinkojen estämisen, jo tapahtuneiden vahinkojen lieventämisen sekä tapahtuneiden vahinkojen seurauksista toipumisen (kuvio 5).



Kuvio 5. Risk Management (mukaillen Chambers, Johnston & Slack 2010,600)

Vahinkojen estäminen alkaa mahdollisten riskien kartoittamisella. Potentiaaliset riskit täytyy tunnistaa ja niiden seuraukset ymmärtää ennen kuin niitä vastaan voi suojautua. Heidän mukaansa suurin osa riskeistä on sellaisia, jotka johtuvat inhimillisistä virheistä ja siitä syystä ne on mahdollisia estää. Organisaation ulkopuoliset riskit kuten esim. poliittiset muutokset, terrorismi ja luonnonmullistukset, vaativat oman riskikartoituksensa, koska näitä vastaan on vaikeampi suojautua. Riskeiltä pystyy heidän mukaansa parhaiten suojautumaan varmistamalla, että organisaation visio on kaikkien tiedossa, ja että organisaatiossa tehdään työtä yhteistä päämäärää varten. Organisaatiossa tulee myös vallita avoin keskusteleva ilmapiiri, jossa kaikkien ajatukset ja mielipiteet otetaan huomioon. Näin pystytään puuttumaan virheisiin, ennen kuin ne aiheuttavat vahinkoa. Tämän lisäksi tulisi luoda järjestelmä, jossa sisäiset tarkastukset ovat luontainen osa päivittäisiä prosesseja. (Mts. 574.)

Vahinkoja kuitenkin sattuu, ja näissä tapauksissa on tärkeintä välittömästi puuttua tilanteeseen ja selvittää mitä tarkalleen on tapahtunut, ja mitä seurauksia vahingosta voi aiheutua ja miksi vahinko tapahtui? Tämän vaiheen tulisi kestää vain muutamia minuutteja, koska tärkeintä on ryhtyä välittömästi toimiin vahingon minimalisointiseksi. Chambers ym. (2010, 595.) jakaa toimintavaiheen kolmeen osaan, josta ensimmäinen ja toinen vaihe voi vaihtaa paikkaa, riippuen asian kiireellisyydestä. Ensimmäisenä asianosaisille tulisi kertoa vahingosta, ja mihin toimenpiteisiin sen korjaamiseksi on ryhdytty. Toiseksi, vahingon seurauksiin tulee puuttua, jotta vahinko ei ehdi levitä. Kolmanneksi tilannetta tulee seurata, jotta varmistutaan siitä, että vahinko on saatu hallintaan. Tämän jälkeen vahinko tulee käsitellä organisaation sisällä, jotta vastaavilta virheiltä tulevaisuudessa vältyttäisiin.

Jokainen virhe jättää jäljen. Vakavimmat virheet voivat tarkoittaa palvelusopimusten irtisanomista ja asiakkaiden siirtymistä muualle. Tärkeintä on kommunikointi sekä organisaation sisällä että asiakkaan kanssa, jotta luottamus palautetaan (Mts. 596).

Cenderowskin ja Mairin (2009, 39–40) mukaan suurin osa ajasta tulisi käyttää seuraamaan niitä riskejä, joista aiheutuu suurin haitta organisaatiolle. Heidän mielestään kaikkien mahdollisten riskien seuraaminen ja analysointi vie liikaa aikaa. Koska kaikilta riskeiltä ei voida koskaan välttyä, kannattaa valita niistä muutama ja tehdä perusteelliset suunnitelmat näiden valvomiseen.

Osa riskienhallintaa Moellerin (2011, 24) mukaan on huolehtia siitä, että organisaation työntekijät omaavat riittävät pätevyudet hoitaa heille määrättyjä tehtäviä. Pätevämmien työntekijöiden tekemät virheet muodostavat suuren riskin organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijöitä valitaan eri työtehtäviin, ja onko valituilla henkilöllä riittävä pätevyys hoitaa näitä tehtäviä.

Cenderowski ja Mairin (2009, 52) painottavat myös inhimillisen tekijän huomioon ottamista kartoittaessa riskejä ja etsittäessä keinoja hallita niitä. Heidän mukaansa ei ole sellaista riskienhallintajärjestelmää, jolla pystyttäisiin kokonaan välttymään inhimillisiltä virheiltä. Tiedostamalla tämän, inhimillistä tekijää tulee valvoa erikseen, eikä välttämättä osana sisäisen valvonnan järjestelmää.

Ahokaskin (2012, 28) peräänkuuluttaa oikeiden henkilöiden palkkaamista oikeisiin tehtäviin. Hänen mukaansa tämä tarkoittaa tasapainoa pätevyuden ja kustannusten välillä. Johdon tulisi miettiä millaisen pätevyuden jokainen työtehtävä vaatii ja valita siihen henkilö, jolla on pätevyys juuri siihen nimenomaiseen tehtävään, ylipätevien henkilöiden palkkaaminen ei aina ole kustannustehokasta.

Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan, että organisaatiossa noudatetaan johdon asettamia toimintaohjeita. Valvonta suoritetaan organisaation kaikilla tasoilla ja toimenpiteet pitää sisällään arviointeja jokaisesta prosessin työvaiheesta lopputulokseen asti. Valvontatoimenpiteiden tarkoituksena on tarkastaa, että työvaiheet ovat virheettömiä ja että asetetut tavoitteet täyttyvät. (Alftan ym. 2008, 39; Ratsula 2016, 119.)

Ahokaskin (2012, 34–35, 38) mainitsee sisäiseen valvontajärjestelmään sisäänrakennetut kontrollitoimenpiteet eli dokumentoidut työnkuvaukset työntekijöiden työvaiheista. Kontrollien tarkoituksena on sekä ennaltaehkäistä virheitä ja väärinkäytöksiä että paljastaa virheitä ja poikkeamia. Ehkäisevät kontrollit voivat pitää sisällään esimerkiksi työtehtävien asianmukaista eriyttämistä, laskujen täsmäyttämistä vastaanottoasiakirjoihin, laskujen hyväksyttämistä ennen maksatusta yms. Paljastavilla kontroleilla tarkistetaan mm. rahatilien täsmävyys tiliotteisiin, varaston asianmukainen

inventointi, myyntisaatavien ja ostovelkojen täsmääminen vahvistuksiin. Pienemmissä yrityksissä tehtävien eriyttäminen ei aina ole mahdollista, ja tällöin tulisi kiinnittää erityistä huomiota riskialttiiden työyhdistelmien tunnistamiseen, dokumentointiin ja jälkikäteisvalvontaan.

Jotta suoritettavat valvontatoimenpiteet olisivat mahdollisimman luotettavia, on sen suorittajan valintaan kiinnitettävä erityistä huomiota. Tarkastajan/tarkastajien tulisi omata riittävä ammattitaito sisäisen tarkastuksen suorittamisen. Tämä tarkastus pitää sisällään myös dokumentaation ja loppuraportoinnin. Tämän varmistaminen on johdon tehtävä. Johto myös viime kädessä hyväksyy tarkastajan valinnan. (Nichols 2014, 92–93.)

Hallituksen tehtävä omalta osaltaan on varmistaa, että johtokin noudattaa yhdessä sovittuja toimintaohjeita (Ahokas, 2012, 29).

Tieto ja tiedonvälitys

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla kirjattuna omat tavoitteensa ja toimintatapansa. Johdon tehtävänä on varmistaa, että koko organisaatio ymmärtää nämä tavoitteet ja oman roolinsa organisaatiossa. Ratsula (2016, 17) pitää kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä erittäin tärkeänä sisäisen valvonnan näkökulmasta. Avoin dialogi auttaa työntekijöitä ymmärtämään sekä oman työnsä merkityksen, että sen miten omat valinnat vaikuttavat muiden tekemään työhön.

Muutokset aikaansaavat usein epävarmuutta ja joskus jopa vastarintaa. Mikäli organisaatiossa ei aikaisemmin ole ollut laadittua ohjeistusta jota noudattaa, ohjeistus voidaan kokea tarpeettomana ja sen tarkoitusperiä voidaan kyseenalaistaa. Partanenkin (2007, 318–319) tuo esiin viestinnän tärkeyden muutostilanteissa. Hänen mielestään muutosten yhteydessä tulisi aina laatia viestintäsuunnitelma, jota noudattaa. Useasti työntekijät saavat tietonsa muualta kuin johdolta, ja tällöin tieto ei aina vastaa todellisuutta. Muutosten tarkoitus jää Partasen mielestä usein hämäräksi, joten johdon tulisi keskittyä kokonaisuuden selventämiseen. Sen tulee kertoa selkeästi syyt muutosten läpiviemiseen sekä aikataulu, jolla nämä otetaan käyttöön.

Ahokkaan (2012, 40–41) mukaan organisaatiossa esiin tulevat ongelmat tulevat usein myös organisaation alimmalla tasolla työskentelevien henkilöiden tietoon. Tästä

syystä kommunikoinnin täytyy toimia myös alhaalta ylöspäin, ja johdolla täytyy olla halua kuunnella työntekijöidensä huolia. Ahokas kehottaa kuitenkin harkitsemaan mitä informaatiota johdolle välitetään. Jos jokaisesta asiasta informoidaan johtoa, tärkeä informaatio uhkaa hukkaa massaansa. Johdon tietoisuuteen kannattaa viedä vain liiketoiminnan kannalta oleellinen tieto, muut asiat voidaan hoitaa alemmalla tasolla.

Alftan ja muut (2008, 39–40) ja Ratsula (2016, 130) tuovat sisäisen viestinnän tärkeyden lisäksi esiin myös ulkoisen viestinnän. Hyvä keskusteluyhteys asiakkaisiin, toimittajiin, viranomaisiin ja muihin sidosryhmiin on valvonnan kannalta välttämätöntä.

Seuranta ja valvonta

Sisäinen valvonta vaatii jatkuvaa seurantaa. Seurannalla varmistetaan, että sisäinen valvonta on sekä laadukasta että toimivaa. Ahokas (2012, 42–43) jakaa valvonnan kahteen osaan: jatkuvaan valvontaan ja erillisiin arviointeihin. Jatkuva valvonta on osa esimiesten ja johdon päivittäisiä rutiineja ja se on usein sisäänrakennettu varsinaiseen sisäiseen valvontajärjestelmään. Valvonta sisältää myös sidosryhmiltä saadun informaation. Erilliset arvioinnit suoritetaan ennalta valittuihin kohteisiin ja voidaan suorittaa joko sisäisenä tai ulkoisena tarkastuksena. Tarkastuskohteeksi voidaan valita joko yksittäinen kohde tai suurempi kokonaisuus.

Erillisten arviointien lukumäärä ja laajuus riippuu Alftan ym. (2008, 40) mukaan yleensä siitä, miten tehokasta jatkuva seuranta on sekä millaisia tuloksia riskiarvioinneista on saatu. Kaikki löydetyt puutteet tulee myös saattaa sekä johdon että hallituksen tietoon.

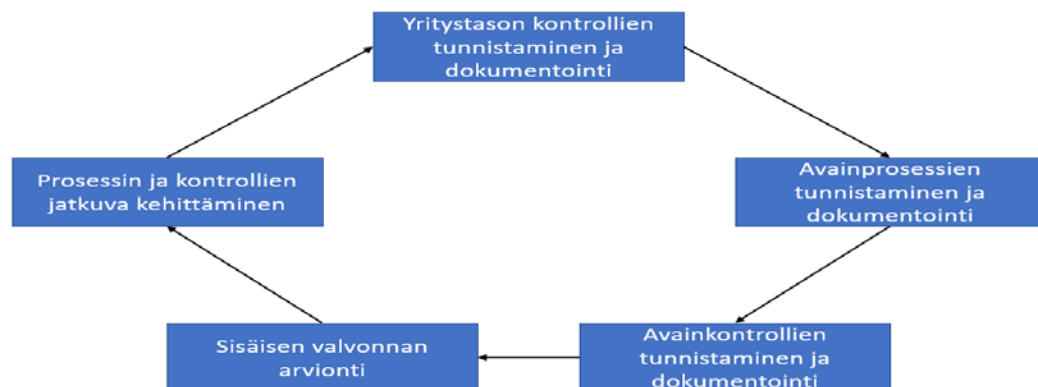
4.4 Sisäisen valvonnan kehittäminen

Sisäisen valvonnan kehittäminen tulisi aina aloittaa tavoitteiden määrittelyllä: Mitä tällä kehittämisprojektilla halutaan saavuttaa? Joissakin tapauksissa tämä voi olla pelkästään lakisäateisten velvoitteiden täyttämistä, tai vaihtoehtoisesti osa liiketoiminnan ja sen sisäisten prosessien kehittämistä. Jälkimmäinen lähestymistapa voi auttaa organisaatiota ymmärtämään liiketoiminnan prosesseja kokonaisuuksina. Samalla

sen ymmärrys kasvaa sisäisen valvonnan kannalta oleellisista prosesseista. Tunnistamalla prosessit pystytään myös paremmin varmistumaan niiden toimivuudesta ja niihin kohdistuvien riskien asianmukaisesta hallitsemisesta. (Ratsula 2016, 147–148.)

Kuten kaikissa projekteissa, sisäisen valvonnan kehittämissä projektissa on vaarana, että siihen rakennetaan liikaa byrokratiaa, joka tekee siitä joustamattoman. Siitä voidaan tehdä myös liian suureellinen, jonka seurauksena kustannukset ylittävän projektista saatavan hyödyn. Sisäinen valvontajärjestelmä tulisikin rakentaa osaksi yrityksen sisäisiä prosesseja. Näin sisäinen valvontajärjestelmä tukee yrityksen sisäisiä prosesseja niitä hidastamatta tai vaarantamatta. (Ratsula 2016, 148.)

Ratsula (2016, 148) esittää viiden vaiheen sisäisen valvonnan kehitysprojekti-mallin (kuviokuva 6), joka pitää sisällään yritystason kontrollien tunnistamisen ja dokumentoinnin, avainprosessien tunnistamisen ja dokumentoinnin, avainkontrollien tunnistamisen ja dokumentoinnin, sisäisen valvonnan arvioinnin sekä prosessien ja kontrollien jatkuvan kehittämisen.



Kuvio 6. Sisäisen valvonnan kehitysprojektin vaiheet (mukaillen Ratsula 2016, 148)

Yritystason kontrollien tunnistaminen ja dokumentointi

Ratsula (2016, 149–151) lähtee liikkeelle yritystason kontrollien tunnistamisesta, joka hänen mukaansa luo perustan sisäiselle valvontajärjestelmälle. Tämä pitää sisällään organisaatiokaavion, jossa on lueteltuna johtoryhmä, hallitus jne. sekä heidän vas-

tuualueensa. Yritystason kontrollit käsittävät myös liiketapaperiaatteet, jossa määritellään yrityksen yleiset linjaukset kuten mm. rekrytointipolitiikka, palkitsemisjärjestelmä, kirjanpito- ja raportointiprosessit ja niiden toiminta, sisäisen tarkastuksen olemassaolo ja tavan, jolla väärinkäyttöihin tarvittaessa puututaan. Kontrollien dokumentointi voidaan toteuttaa kontrollimatriisiin muotoon, taulukko 1 esittää pelkistetyt muodon kontrollien dokumentoinnista.

Taulukko 1. Esimerkki yritystason kontrollin dokumentaatiosta (mukaillen Ratsula 2016, 150–151)

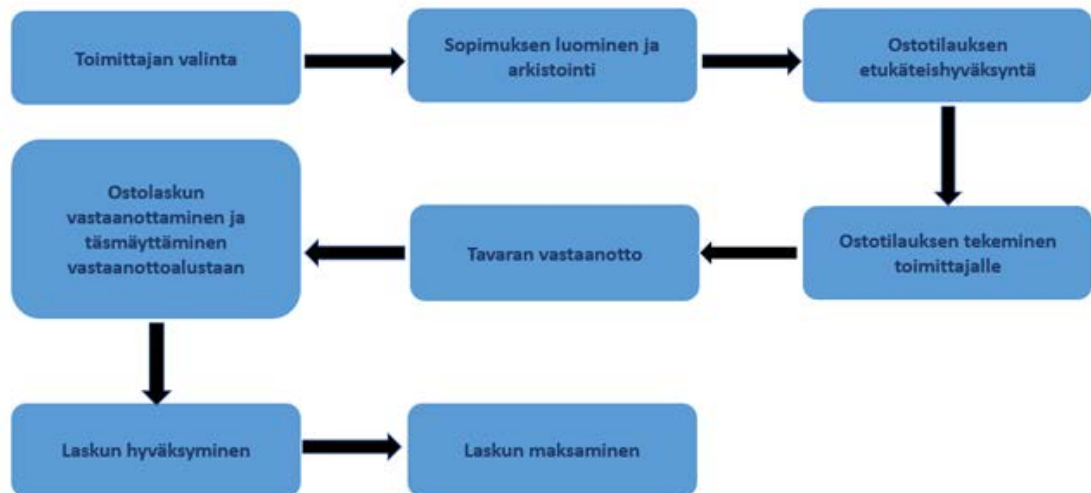
Tavoite	Riski	Kontrolli	Valvontatoimenpide	Evidenssi
Tavoitteena on viestiä sekä henkilöstölle että sidosryhmille yhteisistä toimintaperiaatteista, joita jokaisen edellytetään noudattavan. Viestintä koskee myös tilanteissa, joissa ollaan toimittu periaatteiden vastaisesti.	Tilanne, jossa työntekijät tai sidosryhmien edustaja toimii organisaation periaatteiden vastaisesti, joko tahallisesti tai tahattomasti	Havaita ja ehkäistä organisaation periaatteiden vastainen toiminta	Ohjeistus koskien organisaation tapaa toimia on koko henkilöstön saatavilla sekä sähköisessä että paperisessa muodossa. Kaikille uusille työntekijöille kerrotaan sekä suullisesti että annetaan paperisena ohjeen koskien organisaation toimintaperiaatteita. Toimintaperiaatteet kerrataan joka kerta kehityskeskustelun yhteydessä.	Ohjeistus on jaettu kaikille sekä sähköisenä että paperilla. Esimies on käynyt läpi periaatteet jokaisen uuden työntekijän kanssa ja työntekijä on allekirjoituksella kuitannut vastaanottaneensa ohjeen. Kopio kehityskeskustelusta työntekijän allekirjoituksella varustettuna löytyy HR-kansioista.

Avainprosessien tunnistaminen ja dokumentointi

Kun yritystason kontrollit on tunnistettu, tulee siirtyä avain- eli taloudellisten prosessien tunnistamiseen. Näihin kuuluvat esimerkiksi osto- ja myyntiprosessit. Tärkeitä kontrolleja liittyy sekä kirjanpidon että henkilöstöhallinnon prosesseihin. Avainprosessien tunnistamisessa tulisi pohtia, mitkä ovat ne prosessit ja toiminnot, joissa tapahtuneesta virheestä aiheutuu organisaatiolle eniten haittaa. (Ahokas 2012, 69.)

Sekä Ratsulan (2016, 152–153) että Ahokkaan (2012, 70) mukaan yksittäisten prosessien kuvaamisen lisäksi tulisi kuvata myös kokonaisia prosessiketjuja, eli kuvata miten tiettyjen prosessien tulisi organisaation yleisellä tasolla kulkea. Kuvaamalla koko prosessiketjun jokainen yksikkö pystyy näkemään miten oman yksikön prosessit liittyvät

kokonaisuuteen. Tämä auttaa myös päällekkäisyyksien havaitsemisessa, eli näin huomataan, jos osastoilla tuhlataan resursseja tekemällä päällekkäisiä asioita. Kuvio 7 esittää esimerkin pelkistetystä ostoprosessista.



Kuvio 7. Esimerkki ostoprosessista (mukailen Ahokas 2012, 70).

Avainkontrollien tunnistaminen ja dokumentointi

Avainprosessien tunnistamisen jälkeen tulisi tutkia yksittäisiä prosesseja tarkemmin, ja pohtia mitkä prosessin osista voidaan luokitella avainkontrolleiksi. Jokaisesta vaiheesta pystytään poimimaan yksi tai jopa useampi kontrolli, jonka avulla pyritään varmistamaan, että prosessi toimii asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Jotta valittuja avainkontrolleja ei olisi liikaa, on määriteltävä mitkä ovat prosessin tärkeimmät tavoitteet, ja mitkä ovat ne riskit, jotka voivat hankaloittaa tavoitteiden toteutumista ja millä kontrolleilla näitä riskejä pyritään hallitsemaan. (Ahokas 2012, 71; Ratsula 2016, 155.) Valittujen kontrollien tulisi kattaa kaikki olennaiset kirjanpidon tileihin liittyvät riskit, jotka toteutuessaan voisivat aiheuttaa merkittävää haittaa päättyessään virheellisenä taloudellisiin raportteihin (Ahokas 2012, 70).

Avainkontrollit kannattaa ensin listata yleisellä tasolla (taulukko 2) ja tämän jälkeen yksittäisiä kontrolleja voi avata tarkemmin, esimerkiksi aikaisemmin kuvatun taulukko 1:n esittämän kontrollimatriisin muodossa. (Ahokas 2012, 72; Ratsula 2016, 157.)

Taulukko 2. Pelkistetty esimerkki ostolaskuprosessin avainkontrolleista (mukailien Ratsula 2016, 157).

KONTROLLI	KUVAUS/TAVOITE
Ostotilaus	Ostotilaus tehdään organisaation vakioehtojen mukaisesti, lähetetään toimittajalle ja arkistoidaan.
Tavaran vastaanotto	Toimittajalta saapunut tavara vastaanotetaan ja täsmätetään ostotilaukseen.
Laskun vastaanotto ja hyväksyntä	Toimittajalta saatu lasku täsmätään vastaanottoalustaan ja hyväksytään sovitun hyväksymiskäytännön mukaisesti.
Laskun maksaminen	Maksatukseen menevä erä hyväksytään ja laitetaan maksuun valtuutetun henkilön toimesta

Kun kontrollit on dokumentoitu, täytyy päättää kenelle ja miten organisaatiossa viestitään näistä kontrolleista. Hyvä käytäntö on Ratsulan (2016, 159) mukaan valtuuttaa esimiehiä ymmärtämään ja poimimaan oman organisaation kannalta relevantit kontrollit. Esimiehen tehtävänä on omalta osaltaan viestiä kontrolleista alaisilleen, koska siitäkin huolimatta, että esimies on valvontavastuussa työntekijöille, työntekijätkin ovat vastuussa omista työtehtävistään ja niiden asianmukaisesta hoitamisesta.

Pickettin (2011, 299) mukaan raportoinnissa saavutetaan parhaat tulokset pitämällä raportit riittävän kompakteina. Liian pitkien raporttien tuottamiseen menee liikaa aikaa, joten on vaarana, että tieto on jo vanhentunutta kun se saavuttaa johtoryhmän. Hänen mukaansa raporttien tulisi olla yhden sivun mittaisia yhteenvetoja sisältäen valvonnassa tehdyt havainnot, ehdotukset näiden korjaamiseksi sekä tiedot jatkotoimenpiteistä.

Sisäisen valvonnan arviointi

Sisäinen valvontajärjestelmä tarvitsee itsessäänkin kontrolleja. Valvontajärjestelmää tarvitsee aktiivisesti seurata, jotta voidaan varmistua sen laadusta ja toimivuudesta. Mikäli puutteita havaitaan, voidaan arvioinnin perusteella ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin sen toimivuuden parantamiseksi. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tarkastaa sisäisen valvonnan toimivuus. Sisäinen tarkastus voi tapahtua joko osana tilintarkastajan toimittamaa ulkoista tarkastusta, tai erillisenä yrityksen sisäisesti riippumattoman ja objektiivisen tahon toimittamana. Sisäinen tarkastus voidaan suorittaa noin vuoden välein ennakoilmoituksella, joskus tämä voidaan suorittaa myös pistokein. Sisäinen tarkastus on pitkälti suunnitelmallista ja strukturoitua tarkastustoimintaa ja kattaa usein alkukeskustelun, arvioinnin toteutuksen, loppukeskustelun sekä raportoinnin ja seurannan. (Ahokas 2012, 77–78; Ratsula 2016, 161–162.)

Ahokas (2012, 78–79) esittää yhtenä sisäisen tarkastuksen muotona peer-to-peer arvioinnin. Kyseisessä arvioinnin muodossa organisaation eri yksiköt tarkastavat ristiin toistensa prosessit. Peer-to-peer-arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi ns. testiskriptiä (taulukko 3), joka antaa ohjeet sekä kontrollin arvioinnissa että dokumentoimiseen.

**Taulukko 3. Esimerkki "Ostolaskun kirjaaminen"- kontrollin testiskriptistä (mukail-
len Ahokas 2012, 80).**

KONTROLLI	ARVIOITAVANA OLEVA YKSIKKÖ	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSEN DOKUMENTOINTI
Ostolaskun kirjaaminen	Osto-osasto	Kerran puolessa vuodessa	1. Valitaan satunnaisesti 10 kpl tarkastettavan kauden aikana reskontraan kirjattua ostolaskua, joiden yksittäinen arvo on yli 1 000 euroa.	1. Dokumentoi valitut laskut (esim. laskun numerot, summat, toimittaja..)
			2. Validoi, että jokaiselle laskulle löytyy hyväksymismerkintä tai vastaanottoalusta ja että sovittuja ehtoja ja hintoja on noudettu.	2. Dokumentoi testatut periodit
			3. Validoi, että laskun kaikki tiedot ja arvonlisäveroperuste on syötetty oikein reskontraohjelmaan.	3. Dokumentoi, olitko laskun tiedot sekä arvonlisävero kirjattu oikein osto-reskontraan.
			4. Raportoi mahdolliset poikkeamat eteenpäin.	3. Dokumentoi, löytyikö ostolaskulle tarvittavat dokumentit ja mihin ne oli arkistoitu.

Ratsula (2016, 169) tuo esille yhtenä arviointimenetelmänä myös jatkuvien poikkeamien raportoinnin. Tämän menetelmän ajatuksena on, että jokainen organisaation jäsen, joka huomaa valvontapuutteita, voi raportoida niistä eteenpäin. Kaikki puutteet kerätään yhteiseen dokumenttiin, joka toimitetaan eteenpäin jatkotoimenpiteitä varten.

Prosessien ja kontrollien jatkuva kehittäminen

Sisäisen valvonnan arvioinnin tarkoituksena on selvittää mitkä kontrollit ovat tehokkaita ja mitkä mahdollisesti kaipaavat vielä korjausta. Ilman kehitystä koko arviointityö on turhaa. Kuten kaikki muutkin sisäiseen valvontaan liittyvät toimet, myös kehittäminen tarvitsee selkokiehisen suunnitelman. Uusien kontrollien käyttöönotossa ja implementoimisessa tulee olla tarkka, koska tarkoituksena on saada kontrolli juurutettua osaksi organisaation toimintatapoja ilman, että kulut ylittävät saadun hyödyn. (Ratsula 2016, 170–171.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää laatuvaatimusten toteutumista. Kysymys oli siitä, täyttivätkö sekä osasto x:n että tilitoimiston omat ja nykyiset prosessit niin tilitoimiston omia kuin Taloushallintoliitto ry:n auktorisoiduille tilitoimistoille asettamia laatuvaatimuksia. Tutkimuksessa selvitettiin myös mahdollisuutta sisällyttää sisäisen valvonnan kontrolleja osaksi osaston prosesseja. Tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella oli tarkoitus muuttaa niitä prosesseja, joissa havaittiin puutteita sekä laatia ohjeistus sisäistä valvontaa varten.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin osallistuvana havainnointina. Tutkimusta varten laadittiin tilitoimiston omien sekä Taloushallintoliitto ry:n laatuvaatimukseen pohjautuvia prosessikaaviota osaston prosesseista. Havaintoja koskien näiden prosessien suorittamista verrattiin sitten näihin. Kaikki tehdyt havainnot sekä eteen tulleet riskit ja mahdolliset kontrollipisteet kirjattiin sekä kenttäpäiväkirjaan että erilliseen tutkimuspäiväkirjaan.

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimus onnistui lopulta hyvin siitäkin huolimatta, että aikataulu oli tosi tiukka ja aihe osoittautui rajaamisenkin jälkeen liian laajaksi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli sekä laadunhallintaa, prosessien kehittämistä että sisäistä valvontaa. Nämä muodostivat tutkijan mielestä liian laajan kokonaisuuden, tutkimus olisi pitänyt rajata koskemaan vain yhtä osa-aluetta. Tutkija koki aineistonkeruumenetelmänä käytetyn osallistuvan havainnoinnin oivana tutkimusmuotona. Sillä voi kerätä tarkkaa tietoa tutkittavien tavasta hoitaa osaston prosesseja. Siinä ei myöskään ollut vaikeuksia erottaa tutkijan roolia työyhteisön jäsenen roolista.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin laatimalla kaavio selvittävästä prosesseista sekä toimintatavoista, jotta jokaisen tutkittavan kohdalla tutkittaisiin samoja asioita. Kaikki havainnot dokumentoitiin tarkasti, mahdollistaen samojen prosessien tutkimisen myös seurantatutkimuksessa. Tutkimusta varten suoritettu ostolaskuprosessin kontrolli dokumentoitiin tarkasti sekä taulukkomuotoon että kirjallisen raporttimuotoon. Tarkastusta varten tehty testiskripti tulee toimimaan pohjana myös tulevissa

tarkastuksissa. Tutkimuksen jälkeen koko tutkimusprosessi käytiin osastolla läpi. Näin tutkittavat saivat mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiään tutkimustuloksista.

Palaute teoriaan

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kautta muodostui laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, ja se antoi konkreettista apua itse tutkimuksen toteuttamiseen. Kun teoreettisen aineiston pohjalta tehtiin prosessikaavio reskontraprosessin eri osa-alueista, näin muodostui tavoitevaatimukset prosessien laatua koskevaan tutkimukseen. Tutkimuksessa saatujen havaintojen vertaaminen asetettuihin tavoitevaatimuksiin antoivat vastaukset tutkimusongelmaan ja sen kysymyksiin. Sisäistä valvontaa koskevaan tutkimukseen taas muodostettiin viitekehys runsaasta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan lähdeaineistosta. Aineisto auttoi ymmärtämään sisäistä valvontaa prosessina, antaen samalla konkreettista apua ostolaskuprosessia koskevan kontrollin toteuttamiseen.

Jatkotutkimusaiheet

Sisäisen valvonnan tutkimuksessa keskityttiin riskien kartoittamiseen ja kontrollien laatimiseen sisäistä valvontaa varten. Sisäisessä tarkastuksessa keskityttiin ostolaskuprosessin läpikäymiseen sen mahdollisten puutteitten havaitsemiseksi. Mielenkiintoinen sisäisen valvonnan jatkotutkimusaihe olisi tutkia henkilökunnan näkemystä sisäisen valvonnan tarpeellisuudesta ja toteutustavasta. Tutkimuksen voisi toteuttaa laadullisena tutkimuksena, käyttäen aineistonkeruumenetelmänä joko haastatteluja tai verkkotutkimusta.

Lähteet

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Siner-salo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkö-kulmasta. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Ahokas, N. 2012 Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing.

Andersen, B. 2007. Business Process Improvement Toolbox. Milwaukee: ASQ Quality Press. Google Books. Viitattu 20.7.2018. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://play.google.com/store/books?hl=fi>.

Antila, K. 2007. Tilitoimiston laatujärjestelmän käyttöönoton haasteet. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.5.2018. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9184/An-tila.Katja.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Cendrowski, H. & Mair, W.C. 2009. Enterprise risk management and COSO: A guide for directors, executives, and practitioners. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Google Books. Viitattu 24.6.2018. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://play.google.com/books/rder?id=ozZVBZKs6SgC>.

Chambers, S., Johnston, R. & Slack, N. 2010. Operations Management. 6. uud.p. Har-low: Pearson Education Limited. Viitattu 23.7. 2018. [http://cc.sspu.cn/down-load/3e2a1b56-dafb-454d-87ad-86adea3e7b86.pdf](http://cc.sspu.cn/download/3e2a1b56-dafb-454d-87ad-86adea3e7b86.pdf).

Champy, J. & Hammer, M. 2009. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperCollins e-books. Google Books. Viitattu 22.6.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://play.google.com/store/books?hl=fi>.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop trying to delight your customers. Har-ward Business Review. July-August 2010. Viitattu 20.6.2018.

<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.

Eklund, I., Hakonen, M. & Roos, M. 2017. Taloushallinnon taitajaksi. 7.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.

Grönroos, C.1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.p. Helsinki: WSOY.

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

Hyvä tilitoimistotapa. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 18.5.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa>.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jy-väskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoit-tamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J. 2012. Leading change. Boston: Harvard Business Review. Google Books. Viitattu 20.7.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://play.google.com/store/books?hl=fi>.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Larsson, E. & Ljungberg, A. 2012. Processbaserad verksamhetsutveckling. 2. uud.p. Lund: Studentlitteratur.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud.p. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Helsinki: Otava.
- Moeller, R.R. 2011. COSO Enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes. 2. uud.p. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Google Books. Viitattu 24.6.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://play.google.com/store/books?hl=fi>.
- Määttä, C. 2010. Taloushallinnon kontrollijärjestelmän implementointi ja vahvistaminen. Case: Pilkington Automotive Finland Oy. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos. Viitattu 25.7.2018. <http://docplayer.fi/35398764-Taloushallinnon-kontrollijarjestelman-implementointi-ja-vahvistaminen-case-pilkington-automotive-finland-oy.html>.
- Nichols, A. 2014. A guide to effective internal Management system audits. Cambridgeshire: IT Governance publishing. Google Books. Viitattu 23.6.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://play.google.com/store/books?hl=fi>.
- Page, S. 2010. The Power of Business Process Improvement. 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency and adaptability. New York: Amacom. Google Books. Viitattu 24.6.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://play.google.com/store/books?hl=fi>.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! asiantuntijayrityksen laatuopas, Helsinki: Infor.
- Pickett, K H S. 2011. Essential Guide to Internal Auditing. 2 ed. John Wiley & Sons. Chichester: Wiley. Viitattu 30.7.2018. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Räfsten, K. 2014. Sisäinen auditointi kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 28.5.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81831/Rafsten_Kati.pdf?sequence=1.

Toimialastandardi TAL-STA. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi-tal-sta>.

TAL-STA 1- Eettinen ohjeistus. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta1-eettinen-ohjeistus>.

TAL-STA 2- Toimeksiannon hoitaminen. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta2-toimeksiannon-hoitaminen>.

TAL-STA 3- Kirjanpito palvelu. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta3-kirjanpito-palvelu>.

TAL-STA 4- Palkanlaskentapalvelu. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta4-palkanlaskentapalvelu>.

Tilitoimistotarkastus. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimistotarkastus>.

Toimialastandardi TAL-STA. N.d. Julkaistu Taloushallintoliiton www.sivuilla. Viitattu 11.7.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi-tal-sta>.

Vuorinen, S. & Metsänoro, S. 2012. Tilitoimiston laatu järjestelmä johdon työkaluna. Opinnäytetyö, AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 28.5.2018. <http://www.theseus.fi/handle/10024/42893>.

Liitteet

Liite 1. Kontrollimatriisi

Prosessi	Tavoite	Riski	Ehkäisevä/paljastava kontrolli	Valvontatoimenpide	Todentaminen
Operatiiviset prosessit	Asiakskortit ovat ajantasaiset ja asianmukaisesti arkistoitu. Henkilökunnan perehdytyksestä ja kouluttamisesta on huolehdittu. Talon sisäinen viestintä toimii, henkilöstö saa ajantasaisia tietoja koskevista asioista.	Asiakkaiden tiedoissa on virheitä tai niitä ei ole arkistoitu asianmukaisesti. Perehdytyksen ja riittävän koulutuksen puute aikaansaa virheitä, joista voi olla haittaa asiakkaalle. Puutteellisen viestinnän johdosta olennaista tietoa liittyen työhön ja organisaatioon jää saamatta.	Paljastaa puutteita asiakastietojen käsittelyssä ja arkistoinnissa. Paljastaa puutteita perehdytyksessä ja henkilöstön ammattitaidossa. Paljastaa puutteita organisaation viestinnässä.	Varmistetaan, että asiakkaiden tiedot ovat oikein asiakkaskorteissa ja että kortit ovat asianmukaisesti arkistoitu. Varmistetaan, että henkilökunnalla on tarvittava osaaminen työtehtäviinsä nähden. Varmistetaan, että viestintä toimii ja että henkilökunnalla on pääsy informaatiota sisältäviin kansioihin.	Asiakskortit sekä henkilökunnan koulutuskortit ovat ajantasaiset ja arkistoitu sovitus mukaisesti. Henkilökunnalla on käytössään intra, johon päivitetään tietoa sekä koko organisaation että osastotason asioista.
Ostoreskontra	Saapuneet laskut täsmätään vastaanottoalustaan ja kirjataan oikein reskontraan. Yrityksen tililtä maksetaan ainoastaan oikeutettuja laskuja sovitus mukaisesti.	Laskut eivät vastaa vastaanottoalustaa ja kirjataan virheellisenä järjestelmään. Arvonlisäverovirheistä johtuvat veroseuraukset. Ostovelkailiä ei seurata aiheuttaen maksujen viivästymisen ja siihen liittyvien viivästyskulujen maksun. Yrityksen varojen virheellinen käyttö maksatuksissa esim	Paljastaa puutteita ostolaskujen käsittelyssä ja kirjaamisessa sekä laskujen arkistoinnissa. Paljastaa puutteita maksuaineiston luomisessa ja pankkiin lähettämisessä.	Varmistetaan, että jokaiselle laskulle löytyy vastaanottoalusta tai hyväksymismerkintä ja että sovittuja ehtoja ja hintoja on noudatettu. Varmistetaan, että laskun kaikki tiedot ja arvonlisäveroperuste on syötetty oikein ja että lasku on maksettu sovitus mukaisesti. reskontraohjelmaan.	Koko ostolaskuprosessi laskun vastaanotosta maksamiseen saakka on kirjattu, dokumentoitu ja arkistoitu asianmukaisesti.
Myyntireskontra	Kaikkiin laskutettuihin laskuihin löytyy liitteenä toimeksianto tai sopimus. Laskut on laskutettu oikeilla tiedoilla. Suorituksia on valvottu asianmukaisesti ja myöhästyneistä lähetetty muistutukset tai siirretty perintään sovitus mukaisesti.	Laskut eivät perustu toimeksiantoon tai luodaan väärillä asiakastiedoilla. Suorituksia ei valvota asianmukaisesti, maksamatta jääneistä laskuista aiheutuu asiakkaalle vahinkoa.	Paljastaa puutteita laskutusten käsittelyssä ja laskujen luomisessa sekä laskutusmateriaalin arkistoinnissa. Paljastaa puutteita suorituksen käsittelyssä ja sovitussa muistutus/perintätoimikäytännöissä.	Varmistetaan että jokaiselle laskulle löytyy toimeksianto tai sopimus ja että sovittuja ehtoja ja hintoja on noudatettu ja että laskun kaikki tiedot ja arvonlisäveroperuste on syötetty järjestelmään oikein. Varmistetaan myös, että laskusta on tullut suoritustilille ja ellei ole onko perintätoimiin ryhdytty.	Koko myyntilaskuprosessi toimeksiannosta suorituksen vastaanottamiseen ja kuittaamiseen saakka on kirjattu, dokumentoitu ja arkistoitu asianmukaisesti. Maksamattomien laskujen muistutus ja perintätoimet on hoidettu sopimuksen mukaisesti.
Kassayhteenvetojen käsittely	Kaikki yhteenvetoden tapahtumat on tilioity oikein. Tilitetävät päiväkkassat on merkitty oikein ja niiden saapumista tilille valvottu. EU:n ulkopuolisen myynnin alv- palautuksille löytyy tarvittavat tullidokumentit.	Kassayhteenvetojen tapahtumat käsitelty väärin, jolloin maksukorteilla tehtyjen maksujen seuranta hankaloituu. Kassasta nostot kirjattu väärille tileille väärällä arvonlisäverolla, jolloin arvonlisäverolaskenta on virheellinen. Asiakaspalautukset käsitelty väärin, jolloin varastokirjanpito ei täsmää. EU:n ulkopuolisen myydyt tavarat alv-palautuksesta puuttuu tullin leimalla varustettu dokumentti. Kassatilityksiä ei ole seurattu, jolloin väärinkäytöksiin ei pystytä puuttumaan.	Paljastaa puutteita kassayhteenvetojen tilioinnissa, arvonlisäverokäsittelyssä sekä päiväkkassojen ja näiden tilitysten seuraamisessa.	Varmistetaan että kaikki tapahtumat on kirjattu oikeille tileille ja että päiväkkassat on käsitelty asianmukaisesti. Mikäli yrityksellä on EU:n ulkopuolista kauppaa, varmistetaan, että arvonlisäverot on käsitelty oikein.	Kaikki tapahtumat on kirjattu oikein ja kassatilityksiä seurattu sovitus mukaisesti. Dokumentit löytyvät arkistosta.
Tiliotteiden käsittely	Tiliotteet on käsitelty oikein. Viitteettömästi tilille tulleet suoritukset on selvitetty ja käsitelty. Reskontran ulkopuolisiin tapahtumiin löytyy tarvittavat tositteet. E-Toimiston tiliotteiden tilioinnit on tehty oikein. Jokaiseen tiliotteiden tapahtumaan löytyy todentava tosite.	Viitteettömiä suorituksia ei ole selvitetty ja kuitattu, jolloin vaarana on aiheettomien muistutusten lähettäminen. Kuitteja puuttuu, jolloin arvonlisäveroa ei voi vähentää. E-Toimiston tiliotteiden tilioinnissa on tili ja arvonlisäverovirheitä, johtuen virheisiin arvonlisäverolaskelmilla.	Paljastaa puutteita tiliotteiden käsittelyssä kuten viitteettömien suoritusten käsittelyssä, pankkikortilla maksettujen tuotteiden ja palveluiden käsittelyssä. Paljastaa myös virheet e-Toimiston tiliotteiden tilioinnissa.	Varmistetaan että kaikki viitteettömät suoritukset on käsitelty ja kuitattu. Varmistetaan, että kaikille tiliotteiden tapahtumille löytyy tosite. Varmistetaan, että e-Toimiston tiliotteet on tilioity oikein ja että oikeaa arvonlisäveroperustetta on käytetty.	Kaikki tiliotteiden tapahtumat on käsitelty ja kirjattu oikein. Kaikkiin tapahtumiin löytyy tositteet ja kaikki dokumentit löytyvät arkistosta.

Kirjanpitokansion kasaaminen	Kirjanpitokansio luovutetaan kirjanpitäjälle täsmättyinä. Kansiota löytyy kaikki tarvittavat yhteenvedot ja kaikkiin tapahtumiin löytyy tositteet/kuitit.	Kirjanpitoaineistosta puuttuu materiaalia, jolloin kirjanpidon oikeellisuus kärsii eikä audit trailia pystytä todentamaan.	Paljastaa puutteita tositteiden käsittelyssä sekä reskontran täsmäyttämisessä.	Varmistetaan että kansio on kasattu ohjeiden mukaisesti ja että kaikista pääkirjanpitoon liitettävistä osaprosesseista on dokumentit ja että audit trail toteutuu.	Kansio on kasattu ohjeiden mukaisesti. Kansio sisältää kaikki tositteet, varmistaen audit trailin toteutumisen.
-------------------------------------	---	--	--	--	---

Liite 2. Testiskripti - operatiiviset prosessit

KONTROLLI	OSASTO	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSTEN DOKUMENTOINTI
Operatiiviset prosessit	Reskontra/asiakasrekisteri	Kerran puolessa vuodessa	1. Valitaan satunnaisesti 10 kpl asiakaskorttia.	1. Dokumentoidaan valitut kortit (asiakas, milloin viim. päivitetty)
			2. Validoidaan että asiakastiedot ovat ajan tasalla.	2. Dokumentoidaan, oliko testatut asiakaskortit ajantasaisia ja arkistoitu asianmukaisesti.
	Reskontra/ koulutus	Kerran vuodessa.	3. Haastatellaan kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökuntaa koulutuksesta ja viestinnästä.	3. Dokumentoidaan, onko organisaation tavoitteet koskien koulutusmahdollisuutta ja sisäistä viestintää toteutunut.
			4. Raportoidaan mahdolliset poikkeamat koskien koulutusta eteenpäin.	4. Dokumentoi, onko henkilöt saanut pyytämäänsä koulutusta.
			5. Raportoidaan mahdolliset poikkeamat koskien asiakasrekisteriä eteenpäin.	5. Dokumentoi, löytyikö asiakastiedoissa virheitä ja oliko ne arkistoitu oikeaan paikkaan.

Liite 3. Testiskripti - ostoreskontra

KONTROLLI	OSASTO	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSTEN DOKUMENTOINTI
Ostoreskontra (laskun kirjaaminen ja maksu)	Reskontra	Kerran puolesta vuodessa	1. Valitaan satunnaisesti 20 kpl tarkastettavan kauden aikana reskontraan kirjattua ostolaskua. Laskuista 10 kpl on ostolaskuja, joiden yksittäinen arvo on yli 2 000 euroa ja loput 10 kpl on kululaskuja.	1. Dokumentoidaan valitut laskut (laskun numerot, summat, toimittajat, arvonlisävero....)
			2. Validoidaan että jokaiselle laskulle löytyy vastaanottoalusta tai hyväksymismerkinä ja että sovitut ehtoja ja hintoja on noudatettu.	2. Dokumentoidaan testatut periodit
			3. Validoidaan, että laskun kaikki tiedot ja arvonlisäveroposte on syötetty oikein reskontraohjelmaan.	3. dokumentoidaan, oliko laskun tiedot sekä arvonlisäver kirjattu oikein reskontraan.
			4. Validoidaan, että lasku on maksettu sovittun mukaisesti.	4. Dokumentoi, oliko lasku valittu maksatukseen ja maksettu sovittun mukaisesti.
			4. Raportoidaan mahdolliset poikkeamat eteenpäin.	4. Dokumentoi, löytyikö ostolaskulle tarvittavat dokumentit ja mihin ne oli arkistoitu.

Liite 4. Testiskripti - myyntireskontra

KONTROLLI	OSASTO	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSTEN DOKUMENTOINTI
Myyntireskontra (laskun muodostaminen ja suorituksen käsittely)	Reskontra	Kerran puolessa vuodessa	1. Valitaan satunnaisesti 15 kpl tarkastettavan kauden aikana reskontraan muodostettua myyntilaskua. Laskuista 10 kpl on yksittäiseen toimeksiantoon perustuvia ja loput 5 kpl on jaktuvasopimuksella laskutettuja.	1. Dokumentoidaan valitut laskut (laskun numerot, summat, asiakkaat, arvonnalisävero....)
			2. Validoidaan että jokaiselle laskulle löytyy toimeksianto tai sopimus ja että sovittuja ehtoja ja hintoja on noudatettu.	2. Dokumentoidaan testatut periodit
			3. Validoidaan, että laskun kaikki tiedot ja arvonnalisäveroperuste on syötetty järjestelmään oikein.	3. dokumentoidaan, oliko laskun tiedot sekä arvonnalisäver kirjattu oikein reskontraan.
			4. Vaalidoidaan, että laskusta on tullut suoritus tilille, ellei ole onko ryhdytty perintätoimiin.	4. Dokumentoi, oliko suoritus saapunut tilille ja ellei ollut oliko laskusta lähetetty muistutus tai/ja perintätoimeksianto.
			5. Raportoidaan mahdolliset poikkeamat eteenpäin.	5. Dokumentoi, löytyikö laskulle tarvittavat dokumentit ja mihin ne oli arkistoitu.

Liite 5. Testiskripti - kassayhteenvetojen käsittely

KONTROLLI	OSASTO	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSTEN DOKUMENTOINTI
Kassayhteenveto- jen käsittely	Reskontra	Kerran puolessa vuodessa	1. Valitaan satunnaisesti 15 kpl tarkastettavan kauden aikana käsiteltä kassayhteenvetoa. Validoidaan, että yhteenvedon tapahtumat on tiliöity oikein, tilittävät kassat on merkitty oikein, mahdollisille EU:n ulkopuolisen myynnin alv- palautuksille löytyy tarvittavat tullidokumentit.	1. Dokumentoidaan valitut kassayhteenvedot (käytetyt tilit, kassatiliykset....)
			2. Validoidaan että kaikki tapahtumat on kirjattu oikeille tileille ja että päiväkassat on käsitelty asianmukaisesti. Mikäli EU:n ulkopuolista kauppaa, validoidaan, että arvonlisäverot on käsitelty oikein.	2. Dokumentoidaan testatut periodit
			3. Raportoidaan mahdolliset poikkeamat eteenpäin.	3. Dokumentoi, löytyikö laskulle tarvittavat dokumentit ja mihin ne oli arkistoitu.

Liite 6. Testiskripti - kirjanpitokansion täyttäminen

KONTROLLOI	OSASTO	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSTEN DOKUMENTOINTI
Kirjanpitokansion asianmukainen täyttäminen	Reskontra	Kirjanpitäjä: ker- ran kuukaudessa. Esimies: kuuden kuukauden välein	1. Kirjanpitäjä validoi jokaisen asiak- kaansa kohdalla kuukausittain, että kirjanpitokansio on asianmukaisesti kasattu.	1. Dokumentoidaan tarkaste- tut yritykset ja kuukaudet. Kui- tataan tarkastus tehdyksi.
			2. Validoiden, että kaikki tositteet löytyvät ja että todentamisketju on aukoton.	2. Dokumentoidaan mahdolli- set huomiot.
			3. Esimies validoi pistokokein kirjan- pitäjän työn, validoiden että kirjanpi- täjä on hoitanut tarkastusvelvolli- suuden.	3. Esimies dokumentoi valitut yritykset ja kuukaudet. Doku- mentoidaan testatut periodit.
			4. Validoidaan että kansio sisältää kaikki kirjanpitäjän kuittaamat tosit- teet. Raportoidaan mahdolliset poik- keamat.	4. Dokumentoidaan, oliko kir- janpitokansio kasattu ohjeiden mukaisesti ja oliko aineisto ar- kistoitu asianmukaisesti.

Liite 7. Testiskripti - tiliotteiden käsittely

KONTROLLI	OSASTO	ARVIOINTI FREKVENSSI	TESTISKRIPTI	TULOSTEN DOKUMENTOINTI
Tiliotteiden käsittely	Reskontra	Kerran puolessa vuodessa	1. Valitaan satunnaisesti 5 eri yrityksen/kuukauden tiliotetta tarkastettavalta kaudelta.	1. Dokumentoidaan valittu kuukausitiliotteet (kuukausi, yritys....)
			2. Validoidaan että tiliotteet on käsitelty oikein.	2. Dokumentoidaan testatut periodit
			3. Validoidaan, että kaikki ta- pahtumat on tiliöity oikein, oi- keilla arvonlisäverokannoilla.	3. Dokumentoidaan, oliko las- kun tiedot sekä arvonlisävero kirjattu oikein järjestelmään.
			4. Raportoidaan mahdolliset poikkeamat eteenpäin.	4. Dokumentoi, löytyikö tiliot- teelle tarvittavat dokumentit ja mihin ne oli arkistoitu.

Liite 8. Itsearviointilomake

	SISÄISEN VALVONNAN ITSEARVIOINTILOMAKE		
	Kyllä (valvonta on riittävä)	Ei (valvonta on puutteellista)	Kommentteja/kehitysideita
Yleiset toimintatavat			
Organisaatiolla on olemassa organisaatiokaavio, jossa johdon ja työntekijöiden toimenkuvat on määritelty riittävän selkeästi.			
Henkilöstö on tietoinen toimintatavoistamme ja prosesseistamme ja ne kerrataan määräajoin.			
Tärkeiden päätösten tekemiseen osallistuvat ne henkilöt, joilla on tarvittavat tiedot, taidot ja valtuudet.			
Organisaatiossa edistetään avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yleisenä toiminnan lähtökohtana.			
Osaston kaikkien työntekijöiden työtehtävistä on olemassa kuvaukset.			
Henkilöstö on saanut riittävät ohjeet työn suorittamiseen ja perehdyttämiseen on toimintamalli.			
Jokaisella on tiedossa henkilö, jolta voi kysyä neuvoa työhön liittyvissä asioissa			
Henkilöstön jaksamista, sairauspoissaoloja, työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä seurataan systemaattisesti			
Tarpeellinen tiedonkulku varmistetaan säännöllisissä henkilöstöpalavereissa.			
Aineisto täsmäytetään kuukausittain, niitä tukeviin kulteihin ja muihin dokumentteihin.			
Täsmäyttämisen yhteydessä havaittuihin poikkeamiin reagoidaan ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään.			
Kaikki aineisto merkitään ja säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään asianmukaisesti säilytysajan umpeuduttua.			
Kuukausiraportoinnin yhteydessä voidaan olla kohtuullisen varmoja siitä, että luvut ovat totuudenmukaiset.			