

Myyntilaskutusprosessin riskienhallinnan kehittäminen Helsingin kaupungin taloushallintopalvelussa

Anita Andsten



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Anita Andsten</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Myyntilaskutusprosessin riskienhallinnan kehittäminen Helsingin kaupungin taloushallintopalvelussa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 10</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Heli Kortesalmi</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu-liikelaitos laskutusosasto. Osaston ydinprosessi eli myyntilaskutusprosessi on nimeltään myynnistä suoritukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä riskienhallintasuunnitelma pääpainona valvonnan kehittäminen prosessissa kartoitetuille riskeille. Riskienhallintasuunnitelma pitää sisällään merkittävimpien riskien pienentämiseksi tehtävät toimenpiteet sekä niihin liittyvien valvontatoimenpiteiden kirjaamisen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös riskienhallinnan esiintuominen kaikille prosessissa toimijoille.</p> <p>Prosessin riskit on kartoitettu aiemmin tehtyjen prosessikuvausten pohjalta. Kartoituksen pohjalta riskit luokitellaan tutkimuksen yhteydessä merkittävyyden perusteella. Riskikartoituksen ohella tutkimuksessa käytetään apuna taloushallintopalvelun laskutusosastolla tehtyjä ryhmähaastatteluja sekä prosessissa itsekkin lähiesimiehenä toimivan tutkimuksen tekijän omaa havainnointia.</p> <p>Riskienhallintasuunnitelman pohjana oleva riskikartoitus tehtiin syksyllä 2010. Riskienhallintasuunnitelman teko aloitettiin keväällä 2011 käymällä aluksi läpi riskikartoitukset henkilöstön kanssa. Henkilöstön ryhmähaastattelut toteutettiin elo-syyskuussa 2011. Tutkimuksen yhteydessä tehty liitteenä oleva riskienhallintasuunnitelma on Word-pohjainen dokumentti, jonka toteutumista arvioidaan vuosittain laskutusosaston johtoryhmässä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että useisiin myyntilaskutusprosessin riskeihin liittyy inhimillisen virheen mahdollisuus. Pelisääntöjen noudattaminen ja ohjeiden ajantasaisuus korostuukin riskien valvontatoimenpiteitä kartoitettaessa. Myös esimiestyön tärkeyttä ei voi liikaa korostaa, jotta valvonta saadaan toimivaksi prosessin eri vaiheissa.</p> <p>Osaston sisäisessä valvonnassa on tehdyn riskienhallintasuunnitelman ohella syytä hyödyntää palvelualueilla jo käytössä olevia tulokortteja. Pelisääntöjen noudattamisen valvonnassa on hyödynnettävä myös toimivaa viikoittaista palaverikäytäntöä sekä normaalia esimiestyöhön kuuluvaa valvontaa. Myös tiedonkulkua tulee parantaa viestintää lisäämällä ja yhteisiä ohjeita päivittämällä.</p>	
<p>Asiasanat Riskienhallinta, riskinarviointi, sisäinen tarkastus, sisäinen valvonta</p>	

Degree programme in Business Administration

<p>Authors Anita Andsten</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis The development of risk management in the Sales Invoicing process at Helsinki City Financial Management Services</p>	<p>Number of pages and appendices 51 + 10</p>
<p>Supervisor(s) Heli Kortesalmi</p>	
<p>This study deals with risk management. In addition, the study examines internal control, which is an important and essential part of risk management. The main purpose of the study is to make the plan for the risk management of the case company, Financial Management Services. This plan concerns the risk management for the Sales Invoicing process. The major risks of this process have been described last autumn.</p> <p>The study consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses risk management, especially how to survey, estimate and classify the risks. Internal control with all parts like reporting, communication and control are also described in the theory section. The empirical part focuses on making the plan and control for the risks survived. This part includes the classification of the risks and also the summaries of the interviews.</p> <p>The study was based on qualitative methods. The interviews have been made as group interviews among people who work at the billing department. These four theme interviews for the groups were made in August. In addition to the interviews the survey was carried out by the observation and the analysis of the existing material.</p> <p>The interviews showed that the personnel agrees that the earlier described risks are the biggest risks at the Sales Invoicing process. The interviews indicated that there are also other risks like the flow of information, know-how and the lack of ground rules. It is important to take care of these results too to make internal control effective. The results also revealed the importance of good leadership.</p> <p>The attached plan for risk management is a good start for better risk management in the case company. In the future it is important to regularly estimate both the plan and the risks in the whole Sales Invoicing process. In conclusion, there might be room for more accurate extraction of the respondents in internal control. That means exact dates and persons' names are mentioned in the risk management plan.</p>	
<p>Key words Risk management, Risk assessment, Internal control</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	3
2	Riskienhallinta.....	5
2.1	Riskit ja niiden kartoittaminen.....	5
2.2	Riskien arviointi ja luokittelu	7
2.3	Riskien arvioinnin yleisimmät valvontamallit	8
2.3.1	COSO-ERM -malli.....	8
2.3.2	CoCo -malli	9
2.3.3	Cobit -malli.....	10
3	Sisäinen valvonta	11
3.1	Sisäisen valvonnan tavoitteet ja osatekijät.....	12
3.1.1	Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri.....	13
3.1.2	Riskienhallinta ja arviointi	14
3.1.3	Valvontatoimenpiteet.....	14
3.1.4	Tiedonvälitys	15
3.1.5	Raportointi	15
3.1.6	Seuranta ja tarkastus	16
3.2	Tietotekniikan hyvä tietohallintotapa	16
3.3	Johdon ja esimiestyön rooli sisäisessä valvonnassa	17
3.4	Sisäinen valvonta jokaisen vastuulla.....	18
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus	20
4.1	Tutkimusmenetelmien käyttö	21
4.2	Tutkimustulosten analysointi.....	22
5	Riskienhallinnan kokonaisuuden nykytila kohdeyrityksessä	24
5.1	Riskikartoitus	24
5.2	Riskien luokittelu riskikartoituksen pohjalta.....	25
5.3	Suurimpien riskien valvontakeinot.....	26
5.4	Sisäisen tarkastuksen rooli valvonnassa.....	27
6	Riskienhallinnan kehittäminen kohdeyrityksessä	29

6.1	Haastattelututkimus ja -tulokset palvelualueittain.....	29
6.1.1	Laskutus -palvelualue	30
6.1.2	Suoritukset ja täsmäykset -palvelualue.....	32
6.1.3	Perintä -palvelualue	34
6.1.4	Tietojärjestelmien järjestelmäasiantuntijat.....	35
6.2	Kehittämissuositukset haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta.....	37
6.3	Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kehittyminen viime vuosina	39
6.4	Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteuttaminen jatkossa.....	41
7	Tutkimustulosten arviointi tavoitteiden pohjalta	43
7.1	Suunnittelu ja aikataulutus.....	45
7.2	Tutkimuksen haasteet ja luotettavuus.....	46
8	Pohdinta ja oma oppiminen.....	48
	Lähteet.....	50
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	52
	Liite 2. Riskienhallinnan ohje myynnistä suoritukseen -prosessille	54

1 Johdanto

Suomisen (2003, 27) mukaan riskienhallinta on käsitteenä monisuuntainen ja toistuva prosessi, jossa toiminnan kaikki osa-alueet vaikuttavat jollakin tasolla toisiinsa. Riskienhallintaan liittyy olennaisesti myös sisäinen valvonta. Hirvosen ym. (2003, 232) mukaan sisäisen valvonnan, riskienhallinnan toimenpiteiden ja periaatteiden tulisi olla luonnollinen osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Paras sisäinen valvonta syntyy organisaation ja sen johdon omista tarpeista. Parhaimmillaan sisäinen valvonta on luonnollinen ja saumaton osa johtamista, ohjausta ja yksikön perustoimintaa. Pahimmillaan sisäinen valvonta on raskas erillisprosessi ja sitä suoritetaan vain siihen velvoittavan lain ja muun säännösten vuoksi. (Oulun kaupunki, 2010.)

Kuinka tähän luonnolliseen ja saumattomaan sisäiseen valvontaan päästään? Kuinka saadaan riskienhallinta toimimaan mahdollisimman vähällä ylimääräisellä työllä? Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä aiheeseen syvällisemmin ja saada aikaan Helsingin kaupungin taloushallintopalvelun laskutusosastolla toimivaa riskienhallintaa, joka ei olisi pakollinen erillinen prosessi, vaan osa jokaisen työntekijän arkipäivää.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu riskien ja riskienhallinnan yleisestä kuvaamisesta sekä niihin liittyvän valvonnan teorioista. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan teorioita käsitellään tutkimuksen luvuissa kaksi ja kolme. Riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan on viime vuosina kiinnitetty erityisesti huomiota myös julkissektorilla. Vuoden 2007 kuntalain muutoksella määriteltiin konsernijohto ja sen ohjaus- ja valvontavastuu sekä kunnallisten liikelaitosten johtokuntien ja johtajan sisäisen valvonnan järjestämisvastuu. Vuodesta 2009 lähtien kuntien tulee antaa toimintakertomuksissa selonteko kunnan sisäisestä valvonnasta sekä arvio merkittävimmistä riskeistä. (Holopainen ym. 2010, 171.)

Koska riskikartoitus koko laskutusprosessin osalta tässä mittakaavassa on vasta tehty, aiempia tutkimuksia tästä osa-alueesta Helsingin kaupungilla ei ole tehty. Myöskään aikaisempia tutkimuksia juuri tällaisesta ympäristöstä muiden kaupunkien osalta ei ole löydettävissä. Lähinnä kunnan riskienhallintaan keskittyvä Juha-Pekka Paalasan ja

Tuomas Puuran toukokuussa 2011 tekemä opinnäytetyö Laukaan kunnasta kuvaa hyvin kunnan riskienhallinnan monimuotoisuutta ja haasteellisuutta.

Riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa on tutkittu viime vuosina myös kansainvälisesti, muun muassa kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio KPMG Oy on julkaissut useita raportteja riskienhallintaan liittyen. KPMG Oy tarjoaa tilintarkastus-, vero- ja neuvontapalveluja. Yrityksen yhtenä osa-alueena on auttaa yrityksiä ja yhteisöjä hallitsemaan riskejään. Vuonna 2007 julkaistussa KPMG-raportissa ”The evolution of risk and controls – From score-keeping to strategic partnerin’ keskeisimpinä havaintoina ja kehittämiskohteina esitetään muun muassa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan laajentamista, niiden saamista osaksi yrityksen perustoimintaa sekä sisäisen valvonnan saamista aikaisempaa ennakoivammaksi. (Alftan ym. 2008 164-165.)

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja taustaa

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu liikelaitoksen (Talpa) laskutusosasto. Talpa tuottaa kaupungin virastoille ja laitoksille taloushallinnon palveluja; kirjanpito-, ostolasku-, laskutus-, maksuliikenne ja palkanlaskentapalveluja ja on organisoitunut antamiensa palvelujen osalta osastoittain. Laskutusosasto on jakautunut ydinprosessinsa osalta kolmeen toiminnalliseen palvelualueeseen: laskutus, suoritukset ja täsmäykset ja perintä. Ydinprosessissa työskentelee osastopäällikön lisäksi 45 taloussihteeriä, kaksi järjestelmäasiantuntijaa ja kolme palveluvastaavaa. Palveluvastaavat toimivat palvelualueiden lähiesimiehinä. Toimin tällä osastolla lähiesimiehenä yhdellä näistä palvelualueista. Taloushallintopalvelu -liikelaitos on perustettu vuonna 2009. Tätä ennen Talpa toimi vuodesta 2004 alkaen samannimisenä yksikkönä Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen yhtenä osastona. Ensimmäisenä toimintavuotena asiakasvirastoina olivat sosiaalivirasto ja terveyskeskus. Tällä hetkellä Talpan laskutus hoitaa kahdenkymmenenkuuden Helsingin kaupungin asiakasvirastonsa laskutuksen ja perinnän sekä laskuihin liittyvän suoritusten kirjaamisen myyntireskontraan ja kirjanpitoon. Tämän prosessin nimi on myynnistä suoritukseen. Prosessi alkaa aina asiakasvirastosta, jossa asiakas saa palvelun tai tavaran ja seuraavana toimijana laskutusprosessissa on taloushallintopalvelu. Taloushallintopalvelu vastaa laskujen lähettämisestä asiakkaille yhteistyökumppaneidensa kanssa. Prosessin tavoitteena on

oikeasisältöinen ja oikea-aikainen laskutus sekä tehokas suoritusten kerääminen kaupungille.

Tutkimuskohteena on myyntilaskutusprosessin riskienhallinnan sekä sisäisen valvonnan nykytila sekä kartoitettujen riskien sisäisen valvonnan edelleen kehittäminen. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä riskeihin ja niiden valvontaan laskutuksen vastuulla olevien prosessin eri vaiheiden osalta. Tutkimuksessa sivutaan myös prosessin muiden toimijoiden mahdollisia riskejä, koska ne vaikuttavat koko laskutusprosessiin. Etenkin myyntitapahtumaan liittyvät riskit, kuten asiakastietojen virheellisyys, näkyvät pahimassa tapauksessa prosessin loppuvaiheessa eli perintätoimien jo ollessa käynnissä.

Talpan riskienhallintasuunnitelma päivitettiin alkuvuodesta 2011. Tässä yhteydessä jokaisen taloushallintopalvelun osaston tehtäväksi tuli tehdä oman prosessinsa osalta riskienhallintasuunnitelma. Laskutuksessa tätä riskienhallintasuunnitelman tekoa edelsi riskikartoituksen tekeminen vuoden 2010 syksyllä. Riskikartoituksen yhteydessä arvioitiin todettujen riskien vakavuus ja todennäköisyys. Olin mukana tässä riskien kartoittamisessa ja arvioinnissa. Riskikartoitus tehtiin prosessikuvauksen mukaisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta. Riskien tarkempaa luokittelua ei vielä tässä yhteydessä tehty. Kävin läpi kartoitetut riskit laskutuksen kolmella palvelualueella pääpiirteittäin keväällä 2011. Tässä yhteydessä riskeistä ja niihin liittyvästä valvonnasta ei vielä tarkemmin keskusteltu palvelualueilla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on laatia osastolle riskienhallintasuunnitelma sekä miettiä käytännön apuvälineet riskien seurannalle ja dokumentoinnille etenkin suurimpien riskien osalta. Riskienhallintasuunnitelmassa myös kartoitetut riskit luokitellaan tämän tutkimuksen yhteydessä aiheen ja vakavuuden mukaan, jotta nimenomaan merkittävimmille riskeille saadaan kirjattua valvontatoimenpiteitä nyt tehtävään riskienhallintasuunnitelmaan.

Tutkimuksen tavoitteena on samalla lisätä osaston koko henkilökunnan tietoutta olemassa olevista riskeistä sekä niiden valvonnasta. Riskikartoituksen tekemiseen osallistuivat pääsääntöisesti esimiehet. Tämän vuoksi onkin tärkeää riskienhallintasuunnitel-

maa tehtäessä haastatella myös koko henkilöstöä. Sisäinen valvonta mielletään helposti organisaatiossa jonkin ulkopuolisen toimijan toteuttamaksi toiminnaksi. On tärkeä ymmärtää, että sisäisen valvonnan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin eri henkilöt organisaatiossa ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa sekä valvovat niiden saavuttamista. (Halla ym. 2003, 33.) Sisäisen valvonnan englanninkielinen nimi kuvaa paremmin sisäisen valvonnan ajatusta. Internal control suoraan käännettynä on sisäinen ohjaus. Voidaan sanoa, että organisaatiossa johto ohjaa silloin, kun se harjoittaa ”sisäistä valvontaa”. Johto ohjaa toimintaa sovittujen tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti. (Holopainen ym. 2010, 47.) Lähiesimiesten onkin tärkeää omaksua koko riskienhallintaprosessi osana toiminnan johtamista. Tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä riskienhallinnan ja siihen olennaisesti liittyvän sisäisen valvonnan tietoisuutta myös kaikille prosessissa toimijoille, myös muille kuin laskutusosastolla toimiville. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, että monet riskit ovat toimijoiden yhteisiä, ei yksinään taloushallintopalvelun.

Helsingin kaupungilla on oma sisäisen tarkastuksen yksikkö. Monelle taloushallintopalvelussa toimivalle tämän yksikön tehtävät ja lausunnot jäävät melko kaukaisiksi. Sisäisen tarkastuksen raportit toimitetaan pääsääntöisesti osaston päällikölle. Tämän tutkimuksen yhteydessä kartoitetaan myös viime vuosien sisäisen tarkastuksen raporteista osastomme toimintaa koskevia lausuntoja. Kartoituksen avulla tuodaan samalla näkyvyyttä sisäisen tarkastuksen roolille valvonnan kokonaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena on siis yleisen riskienhallinnan ohjeen tekemisen rinnalla saada vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka lisätään myyntilaskutusprosessissa toimijoiden tietoisuutta riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan liittyen?
- Mitkä riskit henkilöstö nostaa suurimmiksi riskeiksi arkipäivän työssään? Ovatko ne pääsääntöisesti riskikartoitukseen nousseita riskejä vai joitain muita?
- Millaisia käytännön ohjeita tulee laatia ja ottaa käyttöön riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan, jotta valvonta olisi mahdollisimman toimivaa?
- Hyödynnetäänkö laskutuksessa sisäisen tarkastuksen raportteja riittävästi?

2 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan Suomisen (2001, 29) mukaan toimintaprosessia, jonka avulla uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Tähän prosessiin liittyy useita vaiheita riskin tunnistamisesta aina riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. On myös tärkeää, etteivät riskiasiat eriydy liiaksi omaksi alueekseen, vaan riskienhallinta on osana kaikkien toimijoiden arkipäivää. Riskienhallintaa ei myöskään voi ajatella yksittäiseksi kertaprojektiksi, vaan asioita on seurattava ja arvioitava jatkuvasti.

Riskin välttäminen on riskienhallinnan peruskeino. Hyviä keinoja tähän ovat huolellisuus ja varovaisuus kaikessa toiminnassa. Riskin pienentämisen tavoitteena on riskin todennäköisyyden ja seurauksen pienentäminen. Tähän tavoitteeseen voidaan päästä etenkin huolellisella ja pitkäjänteisellä suunnittelulla toiminnan joka osa-alueella sekä kiinnittämällä huomiota sopimusten sisältöön. Riskin siirtämisessä yleisimpiä keinoja ovat vakuuttaminen eli siirretään riski vakuutusyhtiön kannettavaksi tai riskin siirtäminen sopimuksella toisen yrityksen vastuulle. Riski voidaan pitää myös omalla vastuulla, jolloin korostuu riskien olemassaolon tiedostaminen. (Lojander & Suonpää 2004, 71.)

Parhaassa tapauksessa riskienhallinnan kehittämällä saadaan tuloksia ja läpinäkyvyyttä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä päätöksenteon tukemisessa. Vastuun riskienhallinnasta tulee olla tarpeeksi ylhäällä organisaatiossa, jotta riskienhallinnassa esiin nousevat kehittämistoimenpiteet tulevat toteutettua. (Kuusela & Ollikainen 2005, 136.)

Sisäisellä tarkastuksella on tärkeä rooli riskienhallinnan onnistumisessa. On tärkeää muistaa kuitenkin, että riskienhallinnan toteuttaminen lähtee yrityksen johdosta. Yhtä tärkeää on jalkauttaa koko riskienhallintapolitiikka menettelytapoineen koko organisaatioon. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 232.)

2.1 Riskit ja niiden kartoittaminen

Arkikielessä sanaa ”riski” käytetään usein kuvaamaan sitä vaaraa ja epätietoisuutta, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Yrityksen toimintaan liittyy usein eriasteisia

riskejä. Riskin eri ulottuvuuksien tarkastelussa on kysymys yritysten vapaudesta valita eri vaihtoehtojen välillä sekä uskalluksesta tehdä päätöksiä ja ryhtyä tekoihin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16.) Riskin luonteeseen kuuluu myös se, ettei tarkasti voi etukäteen odottaa tietynlaisia riskejä. Toki menneiden tapahtumien johdosta pystytään arvioimaan jonkin verran riskien todennäköisyyttä, mutta sitä ei voi arvioida milloin ja missä jokin esimerkiksi yllättävä onnettomuus sattuu. Riski voidaan määritellä myös matemaattisesti kaavalla

riski = todennäköisyys x riskin laajuus ja vakavuus. (Suominen 2001,10.)

Riskit voidaan jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskeissä on aina menetyksen mahdollisuus sekä toisaalta kaiken mennessä hyvin myös voiton mahdollisuus. Liikeriskejä voivat olla mm. yhtiöittäminen, ulkoistaminen ja kilpailuttaminen. (Enberg 2002, 9.) Vahinkoriskejä voidaan luokitella monella tavalla. Ne voivat olla toiminnallisia tai taloudellisia, sisäisiä tai ulkoisia, toiminta- tai tietoriskejä. Näitä kaikkia riskejä löytyy myös julkishallinnon piiristä. Julkishallinnossa on paljon työntekijöitä, jonka myötä suureen määrään nousevat henkilöriskit. Tähän liittyy muun muassa huono johtaminen, tavoitteiden ja vastuiden epäselvyys ja tiedonkulku. Jos nämä asiat eivät ole kunnossa, seurauksena voi olla työilmapiiriongelmiä ja niiden seurauksena edelleen sairauspoissaoloja ja siten lisäkustannuksia (Raudasoja & Johansson 2009, 148.) Riskit voivat myös vaikuttaa muun muassa palveluiden laatuun sekä taloudelliseen asemaan. Tänä päivänä kunnallishallinnossakin kiinnitetään entistä enemmän huomiota tavoitteiden asettamiseen. Näin ollen onkin syytä liittää riski käsitteenä uhkaan, joka vaikuttaa toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Riski ei siis ole pelkästään mahdollinen menetys, vaan se voi olla sekä uhka että mahdollisuus. (Porokka-Maunuksela, Huuskonen, Koskinen, Säilä 2004, 50.)

Tärkein vaihe riskien hallintaprosessissa on riskien kartoitus. Riskien tunnistamiseksi on kehitetty monenlaisia menetelmiä, käytännössä tunnistaminen voi lähteä liikkeelle syy-seuraus analyysin avulla. On tärkeää, että mahdollisia riskejä kartoitetaan eri tasoilta, jotta erityyppiset riskit tulevat esille. Tehtyjä kartoituksia sekä niiden tuloksia tulee myös raportoida. Raportointiin kuuluu myös toimenpide-ehdotukset kartoituksessa esiin tulleiden riskien poistamiseksi, pienentämiseksi tai siirtämiseksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 141.) Riskien kartoituksessa on Kuuselan (2005, 137) mukaan tärkeää löytää sekä yrityksen nykyiset riskit sekä potentiaaliset tulevaisuuden riskit. Heti kartoituk-

sen alkuvaiheessa riskejä tunnistettaessa on myös tärkeää tehdä karkea arviointi riskien vaikutuksesta sekä toteutumisen todennäköisyydestä. On tärkeää sopia yhteisesti riskien luokittelun periaatteista, tämä helpottaa myöhemmin tapahtuvaa analyysia ja raportointia.

Riskien kartoittaminen on hyvä liittää yrityksen strategioihin. Tällaista kokonaisvaltaista ja ennakoivaa riskienhallintaa kutsutaan ERM (Enterprise Risk management) –malliksi. Riskikartoituksen tulee olla osana yrityksen arkipäivää. Pääsääntöisesti yrityksen toimintakulttuuriin kuuluvat vuosittaiset strategiakeskustelut. Riskikartoituksen päivittäminen ja ylläpitäminen on luonnollista liittää tähän samaan yhteyteen. (Halla ym. 2003, 63.)

2.2 Riskien arviointi ja luokittelu

Riskienhallinnan olennaisena osana on riskikartoituksen pohjalta tehtyjen riskienhallintapäätösten arviointi ja seuranta. Valvontamenettelyn luominen ei ole kertaprojekti, vaan vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 138.)

Suomisen (2001, 11) mukaan kartoitetut riskit tulee luokitella laajuutensa ja seurausvaikutustensa suhteessa jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen. Puhutaan riskiluokituksesta. Käytännössä tähän riittää melko karkea arviointi, esimerkiksi vähäinen, kohtalainen suuri tai katastrofaalinen. Merkittävyyden mittaamisen apuna on hyvä olla kysymyslista. Kysymyslistalla voisi Suomisen (2001,43) mukaan olla seuraavia kysymyksiä:

- Keskeytykö toiminta ja kuinka pitkäksi aikaa?
- Joudummeko korvaamaan jotakin ulkopuolisille?
- Leviävätkö riskin seurausvaikutukset ulkopuolisille toimijoille?

Riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida sekä numeroilla että verbaalisesti. Alla oleva riskitaulukko (Pk-yritysten riskienhallinta 2009) auttaa määrittämään numeerisen arvon riskille. Taulukossa seurausten vakavuudelle ja riskin todennäköisyydelle on kolme eri tasoa. Tehdyn riskikartoituksen pohjalta mietitään ensin seurausten vakavuus ylimmältä riviltä ja sen jälkeen todennäköisyys ensimmäisestä sarakkeesta. Näin riskin suuruudeksi pienimmillään tulee yksi ja suurimmillaan viisi.

Taulukko 1. Riskin suuruuden arviointi riskitaulukon avulla (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Onnistunut riskien arviointi edellyttää, että organisaation tavoitteet on yhdenmukaisesti asetettu. Tavoitteiden on oltava määriteltynä, ennen kuin johto voi määrittellä niiden saavuttamista uhkaavat riskit. Riskien tunnistaminen ja arviointi on jatkuva prosessi, joka on tehokkaan sisäisen valvonnan keskeisimpiä osatekijöitä. Riskien tunnistaminen on tärkeää eri tasoilla organisaatiossa. Organisaatiotason riskejä ovat mm. lainsäädäntöön ja teknologian kehitykseen liittyvät riskit. Esimerkkejä toimintotason riskeistä ovat muutokset toiminnoissa ja tiedonkulun katkeaminen organisaatiotasolta toiselle. (Holopainen ym. 2010, 56-57.)

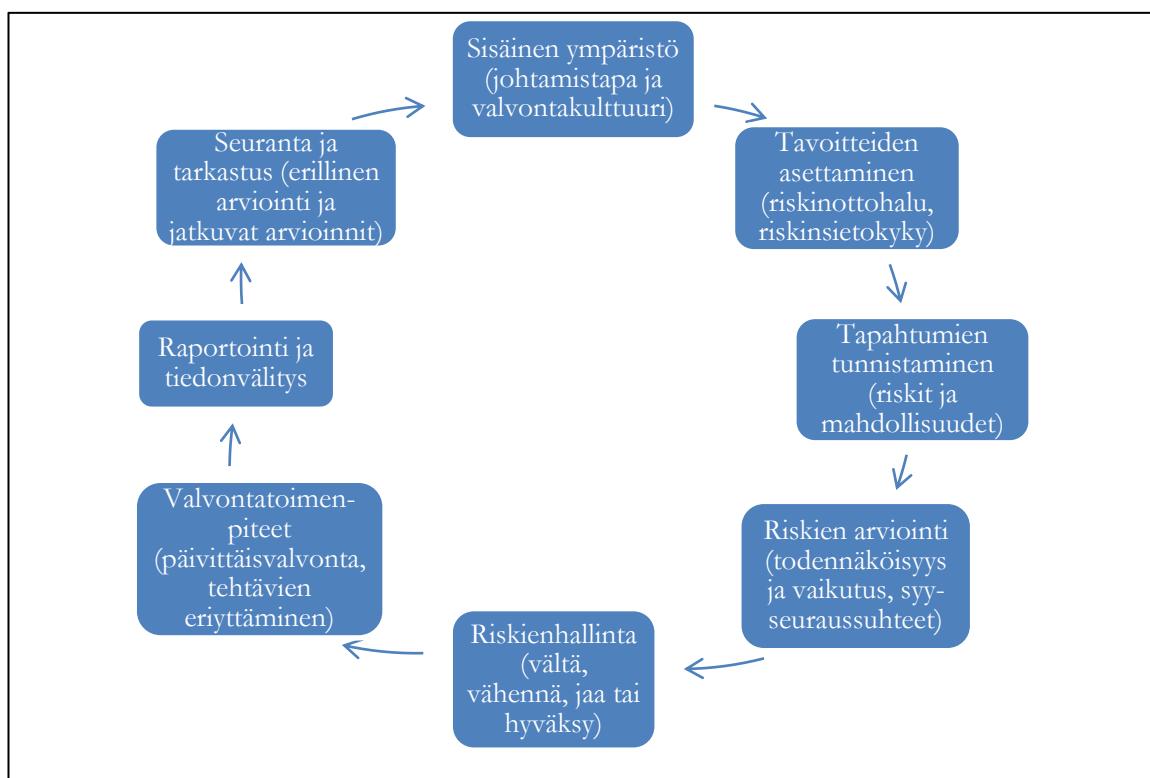
2.3 Riskien arvioinnin yleisimmät valvontamallit

Seuraavaksi kuvataan lyhyesti muutamia vakiintuneita riskienhallinnan valvontamalleja, joiden englanninkielestä tulleet lyhenteet ovat yleisesti käytössä. Nämä valvontamallit sisältävät sisäisen valvonnan olennaisimmat perusrakenteet. Valvontamallit auttavat organisaatioita sisäisen valvonnan arvioinnissa joko mallia suoraan tai soveltaen käytämällä. (Holopainen ym. 2010, 51.)

2.3.1 COSO-ERM -malli

Vuonna 2004 julkaistiin kansainvälinen sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva arviointikehikko, niin sanottu COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)-ERM (Enterprise Risk Management) -kehikko, jota Holopainen (2010, 40-43, 50) kuvaa kokonaisvaltaiseksi valvontamalliksi. Kehikko on yksi yleisimmistä sisäisen valvonnan malleista. Sen avulla voidaan kartoittaa olennaisimmat riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kehittämistarpeet. Malli antaa selkeät puitteet ja

arviointiperusteet organisaation riskienhallintajärjestelmälle. COSO -mallin keskeisimpänä tavoitteena on auttaa johtoa valvomaan organisaation toimintaa siten, että samalla, kun saadaan valvonnasta kaikki hyöty irti, se ei kuitenkaan käänny itseään vastaan. On myös muistettava, että riskienhallinnan toteuttamistapa on aina organisaatiokohtaista. Kaavamaista yhtä mallia toteuttamistavalle ei ole, vaan olemassa olevaa mallia hyödynnetään organisaation tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen tukemiseksi. Alla oleva kuvio kuvaa havainnollisemmin COSO-ERM -mallin kokonaisvaltaisuutta riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan osalta. Kuvio korostaa myös riskienhallinnan jatkuvuutta, varsinaista päätepidettä asialle ei ole.



Kuvio 1. COSO-ERM -mallin kokonaisvaltainen riskienhallinta (Holopainen ym. 2010, 44.)

2.3.2 CoCo -malli

Toinen yleinen arviointiperusteena käytetty valvontakehikko on Kanadasta lähtöisin oleva CoCo (The Criteria of Control). Malli perustuu myös COSO -mallin käsitteisiin, mutta lähestymistapana se on enemmän johdolle suuntautunut. CoCo -mallin valvonnan määritelmässä tavoiteluokitus sisältää taloudellisen ja johdon raportoinnin luotettavuuden sekä lakien, säännösten ja sisäisten toimintaperiaatteiden noudattamisen. CoCo -mallissa valvontaohjeet on Hallan ym. (2003, 37-38) mukaan ryhmitelty neljälle alueelle:

1. tarkoitus- kriteerit organisaation olemassaolon tarkoitukselle
2. sitoutuminen – kriteerit organisaation arvoille
3. osaaminen – kriteerit organisaation osaamiselle ja henkilöstön pätevyydelle
4. seuranta ja oppiminen – kriteerit organisaation kehittymiselle.

2.3.3 Cobit -malli

Tietojärjestelmät ovat nousseet merkittävään rooliin monissa organisaatioiden prosesseissa. Tämän vuoksi myös tietotekniikassa tarvitaan hyvää johtamista, hallintoa ja valvontaa. IT Governance Institute'n kehittämä Cobit -malli (Control Objectives for Information and Related Technology) on saanut kansainvälisesti laajaa huomiota ja suosiota tietohallinnon, -järjestelmien ja -tekniikan saralla. Mallia voidaan kutsua hyvän tietohallintotavan viitekehyyksi. Cobit -mallin perusajatuksena on, että varsinaisen toiminnan vaatimukset otetaan huomioon tietotekniikkaprosesseissa ja resursoinnissa siten, että saadaan aikaan vaatimukset täyttävät tulokset. (Yliopistojen IT, 2007.) Cobit -mallissa tarkastellaan kontrolleja Holopaisen (2010, 286) mukaan resurssien, kriteerien tai prosessien kannalta. Resursseja ovat henkilöresurssit, sovellukset, teknologia, laitteisto ja tieto. Mallin kriteereitä puolestaan ovat laatu, luotettavuus ja turvallisuus. Prosessit jaetaan Holopaisen (2010, 288) mukaan neljään moduulin

- tietohallinnon suunnittelu ja organisointi
- hankinta ja toteutus
- käyttöönotto ja tuki
- seuranta.

Cobit -mallista on apua paitsi käyttäjille ja johdolle heidän arvioidessaan tietojärjestelmien kontrollien riittävyttä myös sisäiselle tarkastukselle tietojärjestelmätarkastuksia tehtäessä.

3 Sisäinen valvonta

Sisäistä valvontaa voidaan määritellä Holopaisen (2010, 47) mukaan seuraavasti:

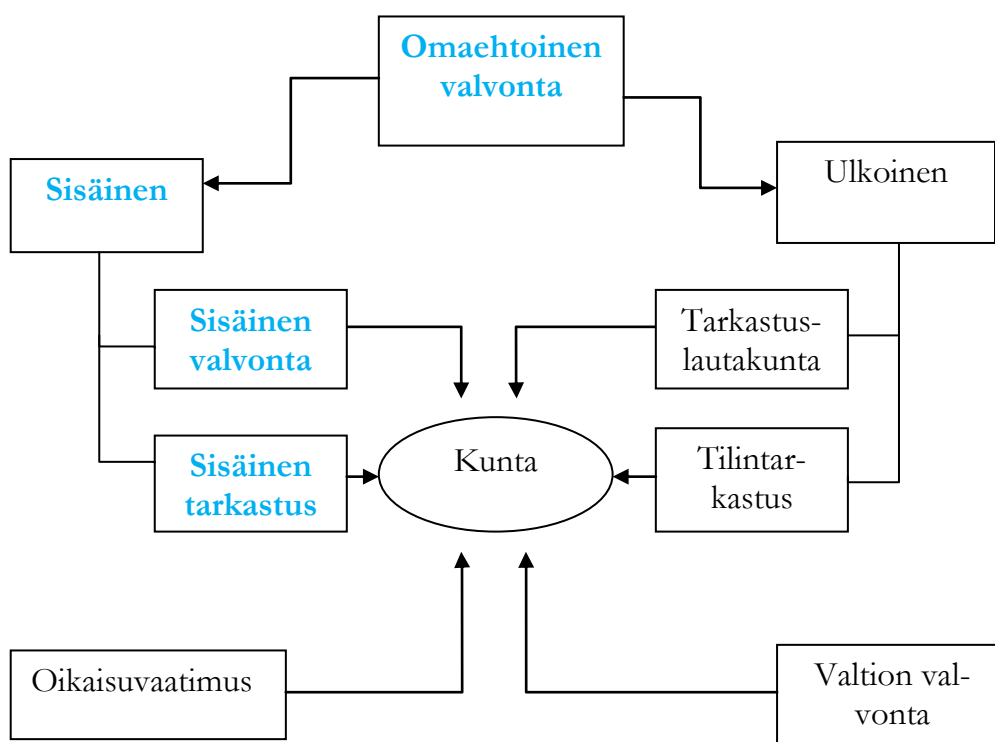
Ne johdon, hallituksen ja muiden osapuolten toimenpiteet, joilla hallitaan riskejä ja siten lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Johto suunnittelee, organisoi ja ohjaa toimintaa niin, että päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta saadaan kohtuullinen varmuus.

Termi Corporate governance mainitaan usein kirjallisuudessa sisäisen valvonnan yhteydessä. Se on kansainvälinen laajasisältöinen käsite, jolle ei ole varsinaista vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Suomenkielisinä vastaavina termeinä nähdään yleisesti johtamis- ja hallintojärjestelmä, hyvä hallintotapa, omistajaohjaus ja yhtiön hallinta. Corporate governance on laaja käsite ja yksi sen osa-alueista on hyvän riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan luominen sekä niistä raportointi. (Alftan ym. 2008, 11-13.)

Kuntataloudet lähestyvät hallinnointi- ja johtamismielessä yksityisen sektorin yrityksiä: tehokkuus- ja tuottavuusvaade kasvaa, toimenpiteiden vaikuttavuus pitää pystyä osoittamaan sekä toimintojen ulkoistaminen lisääntyy merkittävästi (Alftan ym 2008, 72). Ylimpien tarkastusviranomaisten kansainvälinen järjestö INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) on laatinut julkishallinnon tarkastusstandardien EU-sovellusohjeita. INTOSAI:n sisäiselle valvonnalle asettamat yleiset standardit ovat kohtuullinen varmuus, tukea antava asenne, rehellisyys ja pätevyys, valvontatavoitteet sekä kontrollien tarkkailu. Kaupungin sisäisen valvonnan ohjeistus pitää sisällään toimintojen säännönmukaisuuden, taloudellisuuden tuottavuuden ja vaikuttavuuden edistämistä. Ohjeistus pitää sisällään myös lakien, säännösten ja ohjeiden noudattamisen sekä luotettavan raportoinnin ylläpidon ja kehittämisen etenkin taloudesta ja hallinnosta. (Holopainen 2010, 176.)

Sisäinen valvonta kuuluu julkishallinnossakin yhtenä osana koko tarkastus- ja valvontajärjestelmän kokonaisuutta. Sisäinen valvonta on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Sisäinen valvonta pitää sisällään runsaasti menettelytapoja ja ohjeita, joilla varmistetaan sääntöjen ja ohjeiden mukainen toiminta. Sisäisen valvonnan tulee ulottua myös näiden ohjeiden ja sääntöjen noudattamisen valvontaan. Pelkät ohjeet eivät riitä. Ulkoinen valvonta kattaa lakisääteisen tilintarkastuksen ja muun ulkoisen valvonnan.

Alla oleva kaavio havainnollistaa tätä kunnan valvontajärjestelmän kokonaisuutta. (Raudasoja & Johansson 2009, 141-143.) Sinisellä on korostettu valvonnan osa-alueita, joihin tässä tutkimuksessa keskitytään.



Kuvio 2: Kunnan tarkastus- ja valvontajärjestelmän kokonaisuus (mukaiillen Raudasoja & Johansson 2009, 143.)

3.1 Sisäisen valvonnan tavoitteet ja osatekijät

Sisäinen valvonta käsitteenä kattaa toimenpiteet, joiden avulla organisaatio pyrkii turvaamaan ja varmistamaan tavoitteidensa toteutumisen sekä välttämään ongelmia ja yllätyksiä (Raudasoja & Johansson 2009, 143). Sisäisen valvonnan päätavoitteen voi sanoa myös olevan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallinta. Sisäisen valvonnan tavoitteita ovat muun muassa:

- asetettujen päämäärien saavuttaminen
- tuloksellisuuden varmentaminen
- toimintaan liittyvien riskien hallinta ja valvominen
- laillisuuden varmistaminen ja johdon ohjeiden noudattaminen
- toiminnan systemaattisuus ja havaintojen raportointi. (Säilä, Hellén-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen, Urrila 2008, 66.)

Kuntalaissa ei ole erikseen säädetty sisäisen valvonnan järjestämisestä. Kuntalain 73 ja 75 §:ssä edellytetään kuitenkin tilintarkastajan tarkastavan ja antavan lausunnon sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. On myös oleellista muistaa, että sisäinen valvonta on osa johtamista ja vastuu sen järjestämisestä on johdolla. (Alftan ym. 2008, 73.)

Sisäisen valvonnan käsitettä selkeyttää valvonnan jakaminen osatekijöihin. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan sisäisen valvonnan kokonaisuutta ja seuraavissa kappaleissa kuvaillaan tarkemmin kuviossa esitettyjen osatekijöiden pääpiirteitä.

Seuranta ja tarkastus		
Raportointi	Valvontatoimenpiteet	Tiedonvälitys
	Riskienhallinta ja arviointi	
Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri		

Kuvio 3. Sisäisen valvonnan osatekijät (Holopainen 2010, 55.)

3.1.1 Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri

Johtamistavalla ja organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sitä johtamistapaa ja ympäristöä, jossa sisäinen valvonta toimii. Toiminnan perustan muodostavat ihmiset ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, kuten eettiset arvot, rehellisyys ja pätevyys. Johtamis- ja valvontakulttuuri vaikuttaa siihen tapaan, jolla toimitaan, muutoksia seurataan, riskejä arvioidaan ja tavoitteita asetetaan ja mitataan. (Alftan ym. 2008, 68.)

Organisaatioiden valvontatarpeet eroavat Holopaisen (2010, 55-56) mukaan suuresti toisistaan muun muassa toimialansa ja johtamiskulttuurinsa osalta. Kahdella organisaatiolla ei voi olla keskenään täysin samanlaista sisäistä valvontajärjestelmää. Tapa, jolla johto antaa valtaa ja vastuuta ja kehittää henkilöstöään, vaikuttaa samalla sisäisen valvonnan onnistumiseen. Myös organisaation historia vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten valvontatietoisuuteen. Ylimmän johdon kiinnostus ja myönteinen asennoituminen tehokasta sisäistä valvontaa kohtaan on ensiarvoisen tärkeää. Sitä kautta kiinnostus tehokasta sisäistä valvontaa kohtaan leviää koko organisaatioon.

3.1.2 Riskienhallinta ja arviointi

Sisäisen valvonnan kannalta on olennaista, että toimintaan liittyvät riskit on arvioitu ja ymmärretty. Riskienhallintaa ja arviointia on kuvattu tarkemmin edellisessä luvussa. Asiana riskienhallinta ja arviointi liittyy olennaisesti sisäiseen valvontaan, joten asia on syytä mainita myös tässä yhteydessä sisäisen valvonnan osatekijöitä esitellessä.

Oleellista on myös pitää sisäisen valvonnan riskienhallinta erillään organisaation riskienhallintaprosessista. Sisäistä valvontaa suunniteltaessa kiinnitetään huomiota myös siihen, kuinka riskiä on mahdollisesti organisaation riskienhallintaprosessissa käsitelty. (Holopainen 2010, 59.)

3.1.3 Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteet ovat toimintaperiaatteita ja menettelytapoja, jotka koostuvat sisäisestä tarkkailusta ja kontrolloista. Näiden valvontatoimien tarkoitus on varmistaa, että organisaatio toimii johdon antamien toimintaohjeiden mukaisesti. Esimerkkejä sisäisestä kontrollista ovat muun muassa hyväksymiskäytännöt, tehtävien eriyttäminen, tehtävien jako, raporttien seuraaminen sekä erilaiset täsmäytykset ja tarkastukset. (Alftan ym. 2008, 39.)

Valvontatoimet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: toiminnalliset, taloudelliset ja säädökselliset valvontatoimet. Valvontatoimiin liittyy usein toimintaperiaate, joka määrittää, mitä pitää tehdä sekä toimenpide, jolla valvonta toteutetaan. Yksittäinen toimenpide saattaa olla valvonnan kannalta hyödytön, mikäli se toteutetaan pelkkänä mekaanisena toimintona. On tärkeää, että ymmärretään valvontatoimenpiteen yhteys toimintaperiaatteeseen: mitä ja miksi valvontatoimenpide tehdään? Valvontatoimien tulee palvella organisaatiota tavoitteidensa saavuttamisessa. (Holopainen ym. 2010, 59-60.)

Tärkeä osa valvontaa on päivittäinen valvonta, jota tulee noudattaa organisaation sisällä olevissa eri toimintayksiköissä. Tällainen päivittäinen valvonta tulee kytkeä työrutiineihin. Valvonnan tarkoituksena on varmistaa toimintaohjeiden noudattaminen, ehkäistä virheiden tekemistä, turvata omaisuutta sekä edistää taloudellisuutta entisestään. (Holopainen ym. 2010, 178.) Valvontatoimenpiteet voivat olla sekä muodollisia että epämuodollisia. Epämuodolliset kontrollit eivät välttämättä ole vähemmän tehokkaita kuin

muodolliset. Esimerkkinä epämuodollisista kontrolleista on erilaiset kokoukset ja tiedotustilaisuudet henkilöstön kanssa. Näitä epämuodollisia valvontatoimenpiteitä voidaan lisäksi vahvistaa muodollisilla raporteilla. (Alftan ym. 2008, 46.)

3.1.4 Tiedonvälitys

Tiedonkulussa olennaista on se, että oikeat tiedot ovat oikeiden henkilöiden käytettävissä. Tehokkaan tiedonvälityksen tunnusmerkkejä on sen liikkuminen ylhäältä alas, poikki organisaation ja alhaalta ylös. Henkilöstön tulee ymmärtää oma roolinsa sisäisessä valvonnassa ja myös se, kuinka yksittäiset toimet vaikuttavat toisten työhön. On tärkeää, että organisaatiossa jokainen ymmärtää, milloin asioista on syytä tiedottaa laajemmin. Näissä tilanteissa korostuu jokaisen organisaatiossa työskentelevän ymmärrys toiminnan kokonaisuudesta. Myös viestintäkanavien organisaation sisällä tulee olla kaikkien tiedossa. Tämän lisäksi tiedonvälityksen tulee olla tehokasta ulkoisten tahojen, kuten kuntalaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Alftan ym. 2008, 70.)

Tiedonvälitys liittyy läheisesti sisäisen valvonnan osa-alueista etenkin raportointiin ja johtamiseen. Esimerkiksi taloudellisten tietojen oikea-aikainen välittäminen luotettavien laskelmien aikaansaamiseksi on perusedellytys, jotta toiminnan tehokas johtaminen onnistuu. Muutoinkin voidaan sanoa sisäisen valvonnan jokaisen osa-tekijän olevan välttämätön organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Holopainen ym. 2010, 64.)

3.1.5 Raportointi

Tietojärjestelmät säilyttävät, käsittelevät ja raportoivat tietoa. Tehokkaan tietojärjestelmän tuleekin tunnistaa ja hankkia taloudellista sekä muuta tarvittavaa tietoa. Raportoinnin tulee olla myös ajallaan tapahtuvaa. Parhaimmillaan raportointi auttaa organisaation toiminnan valvomisessa. Etenkin tänä päivänä tietojärjestelmät ovat osa organisaatioiden operatiivista toimintaa. Tietojärjestelmien raportointia käytetään myös strategisten suunnitelmien toteuttamisessa. (Holopainen ym. 2010, 61-62.)

Raportointi tavoitteiden toteutumisesta ja toiminnasta on tärkeää sekä johtamisen että toiminnan kannalta. Raportoinnissa oleellista on tiedon laatu. Tiedon tulee olla luotettavaa, olennaista, ajantasaista ja oikeanmuotoista. Tiedon laatuun vaikuttavat tiedon

soveltuvuus tarkoitukseensa, tiedon tuoreus, oikeellisuus ja saatavuus. Raportoinnin avulla toimintaa voidaan arvioida ja edelleen kehittää. Raportoinnin päätavoitteeksi tulee asettaa johtamisen kannalta oleelliset asiat: kunnan voimavarojen tehokas hyväksikäyttö ja ohjeiden ja säädösten mukaan toimiminen. (Säilä ym. 2008, 70.)

3.1.6 Seuranta ja tarkastus

Sisäiseen valvontaan kuuluvien keskeisten ohjeiden ja menettelytapojen tulee olla kirjotettuna organisaation hallinnollisiin sääntöihin ja vastuunjaon tulee olla selkeästi jaettu eri henkilöille. Ohjeistus on myös syytä rakentaa niin, että vuosittain ohjeistus käydään systemaattisesti läpi ajantasaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kannalta. (Säilä ym. 2008, 65.)

Toiminnan seuranta (=tarkkailu) on prosessi, jossa sisäisen valvonnan laatua arvioidaan säännöllisesti. Seuranta voidaan jakaa jatkuvaan seurantaan tai määräajoin toistuviin erillisiin arviointeihin. Jatkovaa seuranta on normaalin toiminnan ohella tapahtuva seuranta. Tärkeää tässä seurannassa on raportoida sitä sovitun mukaisesti sekä arvioida ja analysoida saatuja seurantatietoja säännöllisesti. (Alftan ym. 2008, 71.) Jatkuvien seurantatoimien voidaan sanoa olevan tehokkaampia kuin erillisinä arviointeina tapahtuvan seurannan. Tämä johtuu siitä, että ne toimivat ajantasaisemmin, huomioivat muuttuvat olosuhteet sekä juurtuvat syvemmin organisaation toimintakulttuuriin. Jatkuvia seurantatoimia ovat erilaiset toimintaraportit, yhteistyökumppaneilta saadut tiedot, tarkoituksenmukainen organisaatorakenne ja koulutustilaisuudet. Erilliset arvioinnit ovat perusteltuja etenkin merkittävässä johtamis- ja strategiamuutoksissa sekä suurten hankintojen ja toimintamuutosten yhteydessä. (Holopainen ym. 2010, 62-63.)

3.2 Tietotekniikan hyvä tietohallintotapa

Tietotekniikka on noussut viime vuosina avainasemaan monissa yrityksissä. Myös julkishallinnossa tietotekniikkaa käytetään entistä enemmän hyödyksi paitsi asiakastietojen tallentamisessa myös taloushallinnon eri prosesseissa. Näin on myös taloushallintopalvelun myyntilaskutusprosessissa. Tietotekniikka edesauttaa suurempien volyymien käsittelyn entistä pienemmällä henkilöstömäärällä.

Tietotekniikan lisääntymisen myötä tietohallinnon joustavuus liiketoiminnan edellyttämiin muutoksiin nähden on tärkeää. Tämän selvittämiseen tarvitaan IT governanca (=hyvä tietohallintotapa). IT governancen avulla myös ohjataan ja valvotaan IT -investointeja sekä tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia. (Halla ym. 2003, 76.) Alftanin ym. (2008, 102) mukaan on myös tärkeää mieltää, ettei IT (Information Technology) ole erillinen osa organisaatiota. Organisaatioissa, joissa tietohallintotavan on koettu toimivan hyvin,

- johto suhtautuu tasavertaisesti IT -asioihin organisaation muiden toimintojen kanssa
- IT -toimintoihin on määritelty selkeät vastuut ja seurannan raportointi
- IT -investointien tuottoa mitataan
- IT -riskit on määritelty ja ne tunnetaan organisaation eri tasoilla.

Tietotekniikkaan liittyy niin sanottu yleinen turvallisuusriski, joka on hyvin huomioitu muun muassa käyttäjätunnusten ja salasanojen avulla. Myös käyttöoikeuksia määrittelemällä rajataan mahdollinen tiedon leviäminen tai väärin käsiin joutuminen. Tietotekniikan ja laitteiston nopea muuttuminen ja kehittyminen ovat myös arkipäivää. On hyvä muistaa, että tietotekniikalla on neljä ulkoista kehityksen painopistettä: käyttäjät, ohjelmistot, laitteistot ja tietoliikenneverkot. (Kuusela & Ollikainen 2005, 272.)

Tietojärjestelmissä tulee olla myös itsessään valvontakeinoja. Tällaisia ovat pakolliset kentät, automaattiset syöttötiedon sisältötarkastukset, erilaiset lokit ja virheilmoitukset. Monilla muillakin kontrollitoimenpiteillä varmistetaan tietotekniikan toimivuus. Esimerkkejä tällaisista kontrolleista on tuotantoympäristön eriyttäminen testausympäristöstä, tietojärjestelmäprojekteissa nimettynä ohjausryhmä ja erilaiset palomuurit. (Alftan 2008, 54.)

3.3 Johdon ja esimiestyön rooli sisäisessä valvonnassa

Julkishallinnossakin sisäinen valvonta ja sen osana riskienhallinta ovat osa hyvää johtamis- ja hallintotapaa, jota edellä on kuvattu. Sisäiseen valvontaan kuuluvat menettelyt liittyvät normaaliin johtamistoimintaan, joten esimies ei varsinaisesti koe tekevänsä valvontaa vaan normaalia esimiestyötään. (Raudasoja & Johansson 2009, 143-145.) Orga-

nisaatioissa kunkin yksikön esimies vastaa yksikkönsä häiriötilanteiden hallinnasta. Esimiesten vastuulla on myös käytäntöjen kehittäminen ja toimintaohjeiden noudattamisen valvonta. Yleensä tämä liitetään osaksi normaalia toiminnan seuranta- ja raportointia. Esimiehen valvontatietoisuuden lisäämisessä, kuten myös henkilöstön valmiuksien ja toimintamenettelyjen kehittämisessä, hyvänä apuna voidaan hyödyntää tuloskorttimallia (balanced scorecard). (Kyrölä 2001, 30.)

Tietoriskien hallinnan kannalta esimiestyössä on tärkeää

- tiedostaa omaa toimintayksikköä kohtaavat tietoriskit sekä
- tunnistaa tällaiset tilanteet ja kehittää toimintatapoja.

Tällaisten sisäisten toimintariskien, kuten virheellisten tietojen ylläpidon, tehtävien laiminlyönnin ja tietovuotojen estäminen auttaa samalla ulkoisten riskien torjunnassa. (Kyrölä 2001, 40.) Esimiesten vastuulla on myös tietojärjestelmien käyttöoikeuksien hakeminen sopivassa laajuudessa sekä toisaalta oikeuksien poistaminen henkilön lopettaessa tai vaihtaessa työtehtäviä. Myös tiedon säilyttämiseen ja varmistamiseen sekä varahenkilöjärjestelyjen toimivuuteen liittyvien käytänteiden ajantasaisuus ja noudattaminen on esimiehen vastuulla. Esimiehen tulee myös muistuttaa henkilöstöä tarpeettomien tietojen oikeasta hävittämistavasta. (Kyrölä 2001, 185-196.)

Ylin johto vastaa viime kädessä siitä, että organisaation jokaisella tasolla ja toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta. Johto rakentaa valvontajärjestelmän sekä valvoo sen toimivuutta. (Raudasoja & Johansson 2009, 143.)

3.4 Sisäinen valvonta jokaisen vastuulla

Sisäistä valvontaa ei saada aikaan ilman ihmisiä. Sisäinen valvonta ei ole pelkästään toimintakäsikirjojen ja lomakkeiden olemassaoloa, vaan sisäinen valvonta koostuu ennen kaikkia ihmisistä eri organisaatiotasolla. Ihmiset synnyttävät organisaation kulttuurin, sen etiikan ja arvot. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ajattelevat, kommunikoivat ja toimivat, ja näistä toiminnoista syntyy sisäinen valvonta (Holopainen ym. 2010, 52.) Sisäinen valvonta onkin jossain määrin organisaatiossa koko henkilöstön vastuulla ja sen vuoksi olisikin tärkeää, että sisäinen valvonta on jollain tasolla määritelty osana jokaisen toimenkuvaa. Yleensä jokainen työntekijä joko tuottaa valvonnassa käytettävää tietoa ja/tai toimii valvontaa tehostavissa tehtävissä. Koko henkilöstö on myös velvol-

linen viestittämään organisaation ylemmälle tasolle toiminnan ongelmista, johtamis- sääntöjen tai muiden toimintaperiaatteiden noudattamatta jättämisestä tai jopa laittomasta toiminnasta. (Holopainen ym. 2010, 67-68.)

Valvonnan olennainen osa on saada ihmiset ottamaan tavoitteiden saavuttaminen vastuulleen. Tällaista vastuunottamista edesautetaan jakamalla työyhteisössä selkeästi työntekijöiden roolit ja valtuudet. Myös henkilöstön yleisen tyytyväisyyden seuranta on tärkeää. Tyytyväisyys vaikuttaa myös sitoutumisen asteeseen. (Alftan 2008, 48-49.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa on kyseessä produktiivinen opinnäytetyö, jossa on samalla myös kehittämishankkeen piirteitä. Opinnäytetyön tavoitteena on raportin lisäksi tuottaa erillinen suunnitelma osaston riskienhallinnalle. Vastaavanlaista riskienhallinnan ohjeistusta ei tästä prosessista ole aiemmin tehty. Tämä tutkimusraportti sisältää tietoperustan sekä empiirisen tutkimuksen analysoinnin, jonka pohjalta suunnitelma tehdään.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat yhteen (Aaltola & Valli 2001, 20). Tutkimusmenetelmää voidaan pitää konstruktiivisena tutkimuksena, joka on yksi tapaustutkimuksen lajeista. Konstruktiivisessa tutkimuksessa keskeistä on, että keskitytään tosielämän ongelmiin, joihin on tärkeää saada ratkaisu. Konstruktiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä on myös tutkijan ja käytännön edustajien läheinen yhteistyö, jossa pyritään samalla kokemuksen avulla oppimaan (Lukka 2006, 112-113). Tässä mielessä tutkimuksen kannalta on etua siitä, että toimin prosessissa mukana, jolloin prosessin eri vaiheista on kertynyt asiantuntemusta vuosien varrelta. Käytännön toimijoiden kanssa päivittäin toteutuvaa läheistä yhteistyötä auttaa myös se, että olen ollut kohdeyrityksessä töissä sen perustamisesta saakka. Myös tutkimusaineistona oleva riskikartoitus on minulle ennestään tuttu osallistuessani sen tekemiseen.

Tutkimus toteutuu puutteellisesti siltä osin, että konstruktiivisen tutkimukseen liittyy olennaisesti Lukan (2006, 116) mukaan kehitetyn ratkaisumallin testaus käytännössä. Tässä tutkimuksessa käytettävissä olevan ajan rajallisuus estää nyt tehtävän riskienhallintasuunnitelman toimivuuden tuloksen esiin tuomisen opinnäytetyön yhteydessä. Olenkin jatkotoimenpiteitä miettiessäni ottanut huomioon tämän ja edellyttänyt suunnitelman päivittämistä ja seurannan toteutumisen analysointia jo ensi keväänä.

Tutkimusmenetelmiin perehtyessäni totesin tutkimustapani olevan myös lähellä varsinaista tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksille on Lukan (2006, 125) mukaan tyypillistä, että tutkija toimii suoraan työyhteisössä ja käyttää haastatteluja ja havainnointia tutkimuksen empiirisessä osassa.

4.1 Tutkimusmenetelmien käyttö

Aineiston keräämisessä käytetään teemahaastattelua ryhmähaastatteluna toteutettuna, havainnointia sekä valmista aineistoa, kuten aiemmin tehtyä riskikartoitusta, Helsingin kaupungin sisäisen valvonnan ohjeistusta ja sisäisen tarkastuksen lausuntoja. Myös taloushallintopalvelun riskienhallintasuunnitelma on pohjana osaston riskienhallintasuunnitelman tekemiselle.

Haastattelu sopii hyvin tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen, koska tarkoitus on saada mahdollisimman paljon käytännönläheistä tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun etuihin kyselyyn verrattuna voidaan todeta myös se, että haastattelu on joustavampi tapa, se mahdollistaa syventävät ja tarkentavat kysymykset sekä väärinkäsitysten oikaisun (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelutavoista teemahaastattelu on strukturoituun haastatteluun verrattuna keskustelunomainen. Strukturoivassa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. (Aaltola & Valli 2001, 26.) Toteutustapana ryhmähaastattelu on myös samalla keino tutkimuksen yhden tavoitteen onnistumiselle: saada koko henkilöstö tietoisemmaksi riskienhallinnan sekä sisäisen valvonnan tärkeydestä.

Tutkimuksessa käytettävän teemahaastattelurungon rakentamiseen tarvitaan jonkinlaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tämä esiyymmärrys ohjaa teemojen muodostumista. Teemarungosta tulee esiin tutkimustehtävän kannalta tärkeät asiat. (Eskola & Suoranta 2000, 78-79.) Tämän tutkimuksen haastateltavat toimivat laskutusosastolla palvelualueittain prosessin eri vaiheissa, joten kysymykset eivät voi olla kaikille aivan samoja. Osasto on jakautunut ydinprosessin osalta kolmeen toiminnalliseen palvelualueeseen: laskutus, suoritukset ja täsmäykset ja perintä. Lisäksi osastolla toimii kaksi järjestelmä-asiiantuntijaa. Haastattelut toteutetaan yhteistä teemaa noudattaen palvelualueittain ryhmähaastatteluina. Teemahaastattelun runko on tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Tutkimuksessa käytettävä havainnointi pohjautuu havaintoihin jo useamman vuoden ajalta. Havainnoinnin riskinä on se, että havainnoitsija ei huomaa eikä näe kaikkea eikä välttämättä kykene toteamaan kaikkia merkityksellisiä seikkoja. Myös aiempi elämänkokemus vaikuttaa havainnoitaviin asioihin ja ilmiöihin. Havainnoinnin voi sanoa olevan hyvin subjektiivista ja inhimillistä toimintaa. (Eskola & Suoranta 2000, 102.) Tässä tutkimuksessa havainnointi on perusteltu menetelmä, koska kyseessä on toiminnallinen

prosessi. Pelkkä haastattelu ei välttämättä anna rehellistä kuvaa, kuinka ”oikeasti” toimitaan. Haastattelussa helposti tuodaan pääsääntöisesti esiin se, kuinka ohjeiden mukaan kuuluu toimia. Tässä tutkimuksessa havainnointi täydentää haastatteluja sekä olemassa olevaa materiaalia.

Käytössä oleva valmis aineisto, muun muassa laskutuksen riskikartoitus, Talpan riskienhallintasuunnitelma sekä Helsingin kaupungin yleiset riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan ohjeet, ovat tukena tutkimuksen tekemiselle. Aineisto on pohjana tutkimukselle, jota sitten haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta syvennetään. Aineistoa tuodaan esiin myös haastatteluissa, joten samalla olemassa oleva aineisto tulee henkilöstölle tutummaksi.

4.2 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksessa tehtyjä haastatteluja ei nauhoitettu, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman avoin ja luottavainen ilmapiiri itse haastattelutilanteissa. Nauhoittaminen olisi tuonut tilanteeseen jännittyneemmän ilmapiirin, eikä keskustelu olisi ollut niin vapaamuotoista ja runsasta. Haastatteluihin oli varattu noin tunti. Kaikissa haastatteluissa aikataulu venyi jonkin verran. Huomasin, että aiheeseen sisälle päästyään haastateltavat alkoivat runsaammin kertoa arkipäivän esimerkkejä. Aikaa olisi näin ollen voinut varata haastatteluja varten enemmänkin. Kirjoitin ylös asioita haastatteluiden yhteydessä lyhennyksiä käyttäen ja purin saamani materiaalin heti haastattelupäivänä. Tämä menetelmä oli myös sikäli luonteva, että asiat ovat tuttuja minulle entuudestaan. Haastatteluissa tuli esiin myös kritiikkiä nykyisiä toimintatapoja kohtaan. Kirjasin kaikki ylös ilman minkäänlaista sensurointia.

Havainnointi pohjautuu nykyisen organisaatiomallimme aikaiseen toimintatapojen analysointiin. Havainnointi ei ole ollut systemaattista asioiden ylös kirjaamista, vaan lähinnä usein esiin nousevien oleellisten asioiden kirjaamista tutkimuksen teon aikana, käytännössä viimeisen vuoden aikana. Riskikartoituksen yhteydessä tehdyssä riskien arvioinnissa oli myös havainnoinnin merkitys suuri etenkin todennäköisyyden arvioinnissa. Havainnointia tuli kirjattua ylös osaltaan myös uuden laskentajärjestelmän määrittelyprojektin yhteydessä. Siinä yhteydessä tuli pohdittua nykyisiä toimintamalleja, mitä riskejä niihin liittyy ja kuinka niitä voitaisiin poistaa uuden laskentajärjestelmän myötä.

Arkipäivän toiminnassa tapahtuva päivittäinen havainnointi on tärkeää jatkossakin etenkin sisäisen valvonnan osalta. Riskienhallinnan seuranta ja valvonta on jatkuvaa työtä.

Laskutuksen riskikartoitusta analysoimalla luokittelin prosessimme suurimmat riskit. Luokittelussa käytin Suomisen kaavaa riskin suuruuden laskemisessa eli todennäköisyys x vakavuus. Tällä tavalla jokaiselle riskille saatiin numeerinen arvo. Tämän jälkeen luokittelin samantyyppiset riskit keskenään saman kokonaisuuden alle. Taloushallintopalvelun yhteinen riskienhallintasuunnitelma on luonnollisesti myös osastomme koskeva ohje. Osastomme omaa suunnitelmaa tehdessäni otin huomioon Talpan riskienhallintasuunnitelman, jotta niissä ei ole ristiriitaisuutta keskenään. Käytin myös osastomme riskienhallintasuunnitelman teossa ulkoasun pohjana Talpan riskienhallintasuunnitelmaa.

5 Riskienhallinnan kokonaisuuden nykytila kohdeyrityksessä

Tässä luvussa kartoitetaan riskienhallinnan ja siihen liittyvän sisäisen valvonnan nykytila kohdeyrityksessä, taloushallintopalvelun laskutuksessa. Tutkimuksen tavoitteena olevan riskienhallintasuunnitelman luomiseksi myös kartoitetut riskit luokitellaan tässä yhteydessä suuruusjärjestykseen, jotta suurimpiin riskeihin voidaan suunnitella valvontakeinot suunnitelman teon yhteydessä. Tässä yhteydessä kartoitetaan myös Helsingin kaupungin sisäisen tarkastuksen raportteja ja kootaan niissä esitetyistä huomautuksista yhteenveto. Seuraavassa luvussa henkilöstön haastattelujen ja havaintojeni myötä keskitytään myös henkilöstön itsensä esiin nostamiin riskeihin. Havaittuja riskejä on myynnistä suoritukseen -prosessissa runsaasti, joten riskien valvontatoimenpiteiden piiriin on syytä ottaa muutama oleellisin riski kerrallaan. Valvonnan toimivuutta on arvioitava säännöllisesti, jotta osastolla seurataan kulloinkin oleellisimpia riskejä ja toiminnassa tapahtuvat muutokset tulee huomioida.

5.1 Riskikartoitus

Taloushallintopalvelussa riskien kartoittamiseen ja arviointiin lähdettiin virastomme strategisten tavoitteiden pohjalta, kuten Halla teoriaosuudessa suosittaakin tehtäväksi. Virastomme strategisia tavoitteita ovat muun muassa prosessien kehittäminen, tietotekniikan hyödyntäminen sekä oikein mitoitettu, osaava ja sitoutunut henkilöstö. Samat tavoitteet sitovat luonnollisesti laskutusosastoa. Prosessin riskejä kartoittaessa oli pohjana näiden strategisten tavoitteiden lisäksi laskutusprosessin tavoite 'oikea-aikainen ja oikeasisältöinen laskutus sekä suoritusten tehokas kerääminen kaupungille'.

Laskutuksen ydinprosessin riskien kartoitus ja luettelointi tehtiin syksyllä 2010. Riskit dokumentoitiin erikseen julkisoikeudellisen ja yksityisoikeudellisen saatavan osalta, joista molemmista on tehty myös erilliset prosessikuvaukset. Riskienhallinnan ohjeistuksen luominen pohjautuu pääsääntöisesti tähän tehtyyn riskikartoitukseen. Riskikartoituksen yhteydessä riskit myös arvioitiin asteikolla 0-5. Arviointitapaa pohdittaessa vaihtoehtona oli arviointi yhdellä arvosanalla aiemmin teoriaosuudessa kuvatun pk-yrityksen riskienhallintataulukon mukaisesti. Arvioinnin yhteydessä todettiin kartoitettujen riskien olevan keskenään niin eri tyyppisiä, toiset melko epätodennäköisiä ja osa erittäin vaka-

via, että arvioitiin parhaimmaksi merkitä kaksi erillistä arviointia. Riskit arvioitiin siis sekä todennäköisyyden että vakavuuden osalta asteikolla 0-5.

Riskikartoitukseen koottiin hyvin erilaisia riskejä, jotka laskutusprosessiin vaikuttavat. Osa riskeistä on järjestelmiin liittyviä teknisiä riskejä, osa ohjeiden noudattamiseen tai huolellisuuteen liittyviä riskejä. Riskejä on myös henkilöstön osaamiseen liittyvissä asioissa. Riskien moninaisuuden vuoksi on tärkeää luokitella riskit, jotta niiden kokonaistilanne saadaan kartoitettua.

5.2 Riskien luokittelu riskikartoituksen pohjalta

Edellä kuvattu riskikartoitus tehtiin siis syksyllä 2010. Tämän tutkimuksen yhteydessä laskettiin Suomisen esittämän laskentakaavan (todennäköisyys x laajuus ja vakavuus) mukaisesti jokaiselle riskikartoituksessa esitetyle riskille numeerinen arvo. Laskennan tuloksena saadun numeerisen suuruuden avulla kirjattiin riskit suuruusjärjestykseen. Riskien suuruudet vaihtelevat numeroiden kaksi ja kaksikymmentä välillä. Riskien suhteellisista suuruuksista laskettiin keskiarvo (6,98), jonka yläpuolelle sijoittuvat riskit ovat huomattavan suuria riskejä (20-8). Keskiarvon alapuolella olevat riskit ovat mainittavia riskejä (6-2).

Seuraavassa on esitetty ydinprosessin suurimmat riskit osa-alueittain arvioinnin mukaisessa suuruusjärjestyksessä. Välittömästi jokaisen nimetyn riskin jälkeinen lukuarvo esittää arvioinnin mukaista suhteellista riskin suuruutta. Nämä suurimmat riskit on syytä ottaa mukaan nyt tehtävään riskienhallintasuunnitelmaan:

Riski	Riskin suuruus
Laskun perustietojen virheellisyys/puutteellisuus	20
Asiakkaan reklamaation käsittelyn puutteellisuus	16
Myyntireskontran tietojen virheellisyys	12
Myyntireskontran virheellinen tulkinta	12
Tulojen ja saatavien puutteellinen seuranta	12
Viive sovitussa laskutusaikataulussa	10
Maksuajan antamisessa virhe	9

Litteenä olevassa riskienhallintasuunnitelmassa (liite 2) on esitetty tarkemmin yllä mainittuihin riskiosa-alueisiin liittyvät olennaisimmat riskit. Huomioitavaa on, että moniin riskeihin liittyy osana inhimillisen virheen mahdollisuus. Tämän vuoksi on tärkeää riskien pienentämiskeinoja määriteltäessä pohtia myös organisaation tapaa suhtautua virheisiin.

5.3 Suurimpien riskien valvontakeinot

Laskutuksen myynnistä suoritukseen prosessissa toistuu useassa kohdassa riskinä inhimillisen virheen mahdollisuus. Keinoja tällaisten inhimillisten virheiden vähentämiseen ovat lähinnä huolellisuuden tärkeyden muistuttaminen työntekijöille ja osaamisen varmistaminen. Etenkin lähiesimiesten on tärkeää myös muistaa, että ohjeita ja pelisääntöjä on kerrattava usein. Ei riitä, että ohjeet ovat tallennettuina sovitussa paikassa. On myös varmistettava, että niiden mukaan toimitaan.

Valvontakeinoja mietittäessä on tärkeää miettiä paitsi yksittäisiä valvontakeinoja kullekin riskille myös organisaatiossa vallitsevaa tapaa suhtautua virheisiin. Usein toistettu lause on ”virheistä voidaan oppia”. Harvemmin mietitään, onko organisaatiossa sellainen kulttuuri, joka tukee virheistä oppimista. Virheet täytyy hyväksyä osana työyhteisön toimintaa siinä kuin onnistuneet työsuoritukset. On tärkeää oppia virheistä niin sanottualla systeemi- ei yksilölähtöisellä tavalla. Yksilölähtöisessä ajattelussa pääkysymys on: kuka teki virheen? Systeemilähtöisessä lähestymistavassa kiinnitetään huomiota Kinnusen (2010, 26-27) mukaan muun muassa seuraaviin asioihin:

- kysytään, miksi virhe tapahtui
- kehitetään toimintaa, jotta vastaavalta virheeltä vältyttäisiin jatkossa
- hyväksytään, että virheitä voi jokainen tehdä osana inhimillistä toimintaa
- virheet tuodaan esille asiallisesti toiminnan kehittämisen näkökulmasta
- työyhteisössä uskalletaan tuoda esiin myös pelko ja epävarmuus.

Litteenä olevassa riskienhallintasuunnitelmassa (liite 2) on esitetty myynnistä suoritukseen -prosessin suurimpien riskien toimenpide-ehdotuksia ja valvontakeinoja riskien

pienentämiseksi. Pelisääntöjen ja ohjeiden läpikäyminen palvelualueilla on valvontakei-
nona useamman eri riskin kohdalla. Myös uuden laskentajärjestelmän suunnittelussa on
huomioitu nykyisiä riskejä mahdollisuuksien mukaan. Tässä yhteydessä on syytä myös
mainita, että kartoitettujen riskien poistaminen kokonaan on käytännössä mahdotonta.
Tämäkin on tärkeää todeta ja ymmärtää sisäisen valvonnan onnistumisen kannalta.

5.4 Sisäisen tarkastuksen rooli valvonnassa

Yleismaailmallisesti ajatellen riskienhallinta ja sisäinen tarkastus muuttui ammattimai-
semmaksi toiminnaksi 1990-luvulla. 2000-luvulla sisäisen tarkastuksen voidaan sanoa
muodostuneen hyvän johtamis- ja hallintotavan tukipilariksi myös julkisella sektorilla.
(Holopainen ym. 2010, 23.)

Valvontavelvollisuuden toteuttamisessa voidaan käyttää apuna sisäistä tarkastusta. Si-
säisen tarkastuksen rooli on osa toiminnan arviointi- ja varmistustoimintaa sekä johdon
apuna toimivaa asiantuntijatoimintaa. Sisäinen tarkastus voi toimia joiltakin osin samal-
la toiminta-alueella kuin tilintarkastajakin. Sisäisen tarkastuksen työtä kannattaa hyö-
dyntää lakisääteisessä tilintarkastuksessa. On tärkeää kuitenkin huomioida, että sisäinen
tarkastus ei voi korvata ulkoista, lakisääteistä tilintarkastusta. (Alftan ym. 2008, 71-72.)
Sisäisten tarkastajien vastuulle ei kuulu ensisijaisesti vastata sisäisen valvontajärjestel-
män perustamisesta tai ylläpitämisestä organisaatiossa. Heidän tehtäviinsä kuuluu sisäi-
sen valvonnan arviointi sekä parannusehdotusten antaminen. Sisäiset tarkastajat arvioi-
vat muun muassa raportoinnin luotettavuutta, toiminnan järjestelmien yhteensopivuut-
ta lakien ja säännösten noudattamisessa sekä saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoittei-
siin verrattuna. (Holopainen 2010, 67.)

Helsingin kaupungilla on erillinen sisäisen tarkastuksen osasto. Sisäisessä tarkastuksessa
työskentelee toistakymmentä tarkastajaa. Sisäisillä tarkastajilla on alalle soveltuva ylempi
korkeakoulututkinto ja osalla lisäksi Certified Internal Auditor (CIA) tai Certified In-
formation Systems Auditor (CISA) -tutkinto. Helsingin kaupungin tarkastusvirasto
käyttää arvioinnissaan INTOSAI:n määrittelemiä yleisiä tarkastusstandardeja. Tarkas-
tusraporteissaan sisäinen tarkastus antaa suosituksia sisäisen valvonnan kehittämiseksi
ja havaitsemiensa valvonnan puutteiden korjaamiseksi. Lisäksi sisäinen tarkastus toteut-
taa johdon toimeksiannosta sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä erillisselvi-

tyksiä. Sisäinen tarkastus raportoi sisäisen valvonnan toimivuudesta kaupungin sekä virastojen ja laitosten johdolle. Sisäisen tarkastuksen olemassa olo ei vähennä esimiehen velvollisuutta luoda riittävää ja toimivaa sisäistä valvontajärjestelmää.

Tutkimuksen yhteydessä perehdyin kahden edellisen vuoden sisäisen tarkastuksen antamiin päätarkastusraportteihin tilinpäätökseen liittyen sekä yksittäisten asiakasvirastojen laskutuksen toteutumisen tarkastusraportteihin. Tarkastusraporttien läpikäyminen ainakin pääkohdittain henkilöstön kanssa tuli esiin haastatellessani henkilöstöä riskienhallintaan liittyen. Halusin selvittää, onko raporteissa sellaista huomautettavaa, joka henkilöstön on syytä tietää. Pääsääntöisesti voi sanoa, että huomautettavaa ei merkittävässä määrin ole, mutta seuraavia asioita (myös positiivisia) on mielestäni hyvä nostaa raporteista esille ja edelleen henkilöstölle kerrottavaksi:

- tase-erittelyt tilinpäätöksessä oli tehty kaikista tileistä asianmukaisesti päivättyinä ja allekirjoitettuna
- joistakin tase-erittelyistä puuttui liitteitä
- vanhoja saatavia paljon myyntisaamisissa tietyillä tileillä
- myyntisaamisten luottotappioissa selvittämättömiä eroja
- myyntisaamisten ikäjakauman läpikäyminen per 31.12.2010
- jonkun viraston osalta laskutus on tapahtunut kolmen kuukauden välein: suositus kuukausittain.

Samassa yhteydessä perehdyin myös Helsingin kaupungin käyttämän ulkoisen tilintarkastusyhtiön Ernst & Young tekemiin tilintarkastusraportteihin. Näihin raportteihin en tässä yhteydessä paneudu sen enempää, on kuitenkin tärkeää ymmärtää lakisääteisen ulkoisen tarkastuksen ero sisäisestä tarkastuksesta. Toki ne myös osittain täydentävät toisiaan ja nimenomaan tekevät myös yhteistyötä, mikä onkin tärkeää. Ulkoisen tilintarkastuksen painopisteenä Helsingin kaupungilla on vuodesta 2009 alkaen ollutkin sisäisen valvonnan riskienhallinta.

6 Riskienhallinnan kehittäminen kohdeyrityksessä

Tässä osiossa syvennyttään tarkemmin laskutuksen eri palvelualueiden riskeihin käytännön esimerkkien ja haastattelujen avulla. Luonnollisesti osa riskeistä on pääpiirteittäin kuvattu jo edellisessä luvussa. Tarkoituksena on nostaa etenkin henkilöstön kokemat riskit ja epäkohdat esiin. Aiemmin tehty riskikartoitus nosti esiin prosessin etenemisen kannalta selkeät riskit. Riskikartoitus ei tuo kuitenkaan välttämättä esiin henkilöstön kokemia epäkohtia, jotka kuitenkin vaikuttavat olennaisesti koko laskutusprosessin toimivuuteen ja tulokselliseen toimintaan osastolla. Haastatteluiden yhteydessä henkilöstö mietti samalla keinoja, joilla heidän esiin nostamia riskejä voitaisiin pienentää. Tässä yhteydessä osin toteutettiin tämän tutkimuksen tavoitetta tuoda riskienhallintaa lähemmäksi työntekijöiden arkea. Tutkimukseen liittyvä valvonnan kehittäminen on myös yksi haastattelututkimuksen tavoitteista. Koska työyhteisön ihmiset nimenomaan luovat sisäisen valvonnan peruselementin, asian läpikäyminen henkilöstön kanssa kehittää sisäisen valvonnan toteutumista.

6.1 Haastattelututkimus ja -tulokset palvelualueittain

Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina pohjautuen liitteenä olevaan haastattelurunkoon (liite 1). Haastattelurunkoa käytettiin nimensä mukaisesti runkona, haastateltavat toivat muitakin teemaan liittyviä asioita esille. Seuraavaksi on koottu keskeisimmät esiin nousseet riskit/epäkohdat palvelualueittain sekä myös kehittämisehdotuksia toimintatapoihin. Erikseen on myös haastateltu kahta laskutuksen järjestelmäasiantuntijaa, jotka ovat avainhenkilöitä, kun käyttäjillä on ongelmia tällä hetkellä käytössä olevien myyntireskontra- ja laskutussovelluksen kanssa.

Tutkimuksessa käytetty oma havainnointini pohjautuu kokemuksiini laskutuksessa etenkin nykyisen organisaatorakenteen aikana. Laskutus jakautui 1.3.2008 alkaen palvelualueisiin laskutusprosessin mukaisesti. Palvelualueita ovat siis laskutus, suoritukset ja täsmäykset ja perintä sekä erikseen järjestelmäasiantuntijat. Jokaisella palvelualueella on oma lähiesimies. Yleisesti ottaen voidaan todeta monen riskin olevan pienemmän kuin ennen juuri organisaatorakenteen myötä tapahtuneen töiden eriyttämisen ansiosta.

6.1.1 Laskutus -palvelualue

Haastattelu toteutettiin 31.8.2011 ryhmähaastatteluna, johon osallistuivat palvelualueen työntekijät. Palvelualueella on 21 taloussihteeriä, joista paikalla oli 17 henkilöä. Etukäteen oli sovittu, että palvelualueen lähiesimies ei osallistu haastatteluun. Aluksi käytiin läpi haastattelun luottamuksellisuus ja toive, että haastattelun luonne pysyy koko ajan keskustelevana. Osallistujat olivat haastattelussa hyvin aktiivisia ja toivat käytännön esimerkein arkipäivän riskejä ja ongelmakohtia työsään. Tarkennettuna teemana tällä palvelualueella oli osastomme tavoite oikea- aikainen ja oikeasisältöinen laskutus. Taulukossa 2 on esitetty haastattelussa ilmi tulleet riskit/epäkohdat sekä toimenpide-ehdotuksia niiden parantamiseksi.

Taulukko 2. Laskutus -palvelualueen haastattelussa esiin nousseet riskit

Riski/epäkohta	Toimenpide-ehdotukset
Manuaalilaskutuspyynnöissä on edelleen virheellisyyksiä. Virheellisydet korostuvat etenkin joidenkin virastojen laskutuksessa.	<ul style="list-style-type: none">– yhteydenotto aina ko. laskuttajaan virastossa, vaatii sitkeyttä laskutuksessa– tarvittaessa järjestetään yhteistyöpalaveri, johon työntekijät osallistuvat– virastoissa koulutettava tiliöintirakennetta– prosessivastuuhenkilöiden roolin korostaminen asiakasvirastoissa
Laskutusajon riippuvuus asiakasvirastosta. Asiakasvirastossa viipyy/unohtuu alustava laskutusajo, joka aiheuttaa meillä kiireen laskutusajon tekemisessä sovitus aikalaulussa.	<ul style="list-style-type: none">– asiakasviraston ilmoitus laskutuksen yhteiseen sähköpostiin, tällä hetkellä tulee sovittun henkilön omaan sähköpostiin– yhteistyöpalaveri asiakasviraston vastuuhenkilöiden kanssa, jotta kummankin osapuolen näkemykset tulee käsiteltyä
Laskun peruutuspyynnöt tulevat väärällä lomakkeella laskutukseen.	<ul style="list-style-type: none">– lomake palautetaan ja pyydetään uusi peruutus oikealla lomakkeella
Hyvityslaskut eivät kohdistu veloituslaskuille => veloituslaskun perintä etenee.	<ul style="list-style-type: none">– käsitellään aina laskujen sisäänluvun virheistä– otetaan myös kohdistumattomien hyvityslaskujen listaus nykyistä useammin

Myyntireskontraan ei ole viety laskuhuomautuksia. Asiakaspalvelu on hidasta/haasteellista, kun ei ole varmuutta miksi/minkä laskun liikasuurituksesta lasku on kuitattu.	<ul style="list-style-type: none"> – viedään manuaalisuorituksen yhteydessä laskuhuomautus. Muistutetaan asian tärkeydestä säännöllisesti palvelualueilla.
Myyntireskontran virheellinen tulkinta.	<ul style="list-style-type: none"> – järjestetään klinikka-muotoista koulutusta myyntireskontran tilakoodien yms. kertamiseksi
Tiedonkulku välillä puutteellista.	<ul style="list-style-type: none"> – esimerkiksi uusien työntekijöiden aloittaessa sähköpostiviesti koko laskutukselle ko. palveluvastaavalta – muiden palvelualueiden muistiodien lukeminen auttaa tärkeän tiedon saamisessa
Ohjeita vaikea löytää tarvittaessa Y-asemalta	<ul style="list-style-type: none"> – vanhentuneita ohjeita pitää poistaa – järjestellään kansioita selkeämmin ohjeiden löytämisen helpottamiseksi

Haastattelussa nostettiin positiivisena esimerkkinä asiakasvirastomme nuorisoasiainkeskus, jossa on hyvin otettu käyttöön sähköinen Excel -syöttölomake laskutustietojen sähköiseen siirtämiseen asiakasvirastosta laskutukseen. Viraston sisällä on järjestetty Excel -syöttölomakkeen koulutusta ja muutoinkin yhteistyö palautteen annossa laskutuksen ja asiakasviraston välillä on toiminut hyvin. Prosessivastuuhenkilö on kiitettävästi ollut kehittämässä tätä uutta toimintoa. Tällainen esimerkki nähtiin hyvänä mallina myös muille virastoille.

Tuloskortti, säännölliset viikkopalaverit ja kehityskeskustelut koettiin hyväksi ja niiden koettiin osaltaan myös tukevan sisäistä valvontaa. Etenkin tuloskorttiin on hyvä kirjata näitä kehittämistoimenpiteitä riskien pienentämiseksi. Näin niitä tulee säännöllisesti seurattua.

6.1.2 Suoritukset ja täsmäykset -palvelualue

Haastattelu toteutettiin 31.8.2011 ryhmähaastatteluna, johon osallistuivat palvelualueen työntekijät. Palvelualueella on 15 taloussihteeriä, joista paikalla oli 12 henkilöä. Etukäteen oli sovittu, että palvelualueen lähiesimies ei osallistu haastatteluun. Aluksi käytiin läpi haastattelun luottamuksellisuus sekä toive, että haastattelun luonne pysyy koko ajan keskustelevana. Osallistujat olivat haastattelussa hyvin aktiivisia ja toivat käytännön esimerkein arkipäivän riskejä ja ongelmakohtia työsään. Tarkennettuna teemana tällä palvelualueella oli osastomme tavoitteen osa-alue tehokas suoritusten kerääminen kaupungille.

Heti haastattelun aluksi todettiin, että tällä palvelualueella asiakkaiden eli kuntalaisten maksukäyttäytyminen vaikuttaa paljon myös mahdollisiin riskeihin. Mikäli asiakas maksaa oikean summan yhden kerran oikealla viitteellä oikealle pankkitilille, ei varsinaista riskiä pääse syntymäänkään. Tällaisissa tapauksissa ainoastaan järjestelmien toimimattomuus saattaa aiheuttaa riskin, että suoritus ei kohdistu oikealle laskulle. Riskejä pienentävänä tekijänä todettiin myös asiakkaiden runsaampi saaminen e-laskun tai suora-veloituksen käyttäjiksi. Tällöin myös virheellisten suoritusten määrä vähenee, kun ihmilliset viitenumeron näppäilyvirheet jäävät väliin kokonaan. Suoritusten palvelualueella lähetetään liikasuorituskirjeiden mukana esitettä e-laskun mahdollisuudesta. Haastattelussa tuli ilmi, että kaikki palvelualueella ei esitettä enää lähetä, vaan ovat jossain vaiheessa lopettaneet esitteiden lähettämisen. Taulukossa 3 on esitelty haastattelussa lisäksi esiin tulleita riskejä/epäkohtia sekä ehdotuksia niiden parantamiseksi.

Taulukko 3. Suoritukset -palvelualueen haastattelussa esiin nousseet riskit

Riski/epäkohta	Toimenpide-ehdotukset
Oikeuspalveluiden perittävänä olevien laskujen suoritusten kohdentamisen haasteellisuus.	<ul style="list-style-type: none">– ohjeiden läpikäyminen aika ajoin palaverissa– yhteistyöpalaverit oikeuspalveluiden kanssa tarpeen mukaan, kevään palaveri koettiin hyödylliseksi
Suoritusten virhelistojen kasaantuminen	<ul style="list-style-type: none">– palvelualueen henkilöstön resursointi riittäväksi. Koettiin, että mikäli aina kaikki olisivat paikalla resursointi olisi melko hyvä tällä hetkellä.– maksumuistutuksissa ja perintätoimeksiantojen lähet-

	tämisrytmissä pitäisi ottaa huomioon virhelistojen kaasaantuminen. Tällä hetkellä maksumuistutukset ja perintätoimeksiannot lähetetään viikoittain asiakasvirastojen kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti.
Myyntireskontran virheelinen tulkinta	– järjestetään pienimuotoista koulutusta myyntireskontran tilakoodien yms. kertaamiseksi aiemmin tehdyn koulutusmateriaalin pohjalta.
Perehdyttämisen kapeus	– etenkin uusien henkilöiden perehdytykseen lisättävä kokonaisuuden koulutusta, mm. koko laskutusprosessin läpikäyntiä. Toivottiin myös muutoinkin koko henkilöstölle kertausta, mitä muilla palvelualueilla tehdään.
Asiakkaiden pompottelu asiakaspuheluissa	– otetaan asia ja asiakkaan puhelinnumero ylös, selvitetään mahdollisuuksien mukaan tai annetaan selvitetäväksi oikealle henkilölle.
Pelissäntöjä ei noudateta, esim. eräpäivän siirroissa	– pelissäntöjä kerrattava usein palvelualueiden palaverissa
Tiedonkulku välillä puutteellista	– palveluvastaava vie palvelualueen kaikkia koskettavia asioita laskutusjoryyn, jolloin asiat tulee kirjattua muistioon. Laskutusjoryn muistioita kaikki pääsääntöisesti lukevat – palveluvastaavat voisivat aika ajoin vierailla toisen alueen palaverissa.

Tuloskorttia ei pidetty hyvänä sen takia, että se tuo kilpailua palvelualueiden välille. Nähtiin, että joustaminen esimerkiksi maksumuistutusten lähetystiheydessä on vähentynyt nimenomaan tuloskortti-käytännön myötä. Muutoin oman palvelualueen tuloskortissa seurataan monia riskialttiita vaiheita, muun muassa kuinka monta virhelistaa jää käsittelemättä kyseessä olevalle kirjanpitokuukaudelle. Palvelualueen tuloskortin tavoitteita ei pidetty kaikilta osin realistisina.

Tilien täsmääminen toimii hyvin kuukausittain myyntisaamistilien osalta. Kaikkien täsmättävien tilien osalta tilanne ei ole yhtä hyvä. Myös sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen

lähettämien raporttien läpikäymistä kaivataan. Sekä sisäiset että ulkoiset tarkastajat käyvät aika ajoin tarkastamassa muun muassa tilien täsmäämistä, laadittuja muistiotositteita ja pankkitilien tulojen kirjauksia. Näistä tarkastuksista kaivattiin palautetta henkilöstölle. Todettiin, että raportti todennäköisesti tulee osastolle, mutta sitä ei käydä palvelualueella läpi.

6.1.3 Perintä -palvelualue

Haastattelu toteutettiin 1.9.2011 ryhmähaastatteluna, johon osallistuivat palvelualueen työntekijät. Palvelualueella on 8 taloussihteeriä, joista paikalla haastattelussa oli 7 henkilöä. Toimin tämän palvelualueen lähiesimiehenä. Aluksi käytiin läpi haastattelun luotamuksellisuus ja toive, että haastattelun luonne pysyy koko ajan keskustelevana. Osallistujat olivat haastattelussa aktiivisia ja toivat käytännön esimerkein arkipäivän riskejä ja ongelmakohtia työsään. Tällä palvelualueella kyseisiä riskejä on käsitelty jo useammin viikkopalavereissakin, joten jotkut riskit vain todettiin, koska haastateltavat tiesivät minun jo tietävänkin hyvin näistä riskeistä. Tarkennettuna teemana tällä palvelualueella oli prosessin tavoitteen osa-alue tehokas suoritusten kerääminen kaupungille. Haastattelussa tuli ilmi muun muassa seuraavanlaisia taulukossa 4 esitettyjä riskejä toimenpideehdotuksineen.

Taulukko 4. Perintä -palvelualueen haastattelussa esiin nousseet riskit

Riski/epäkohta	Toimenpide-ehdotus
Muistutusajon tai perintääajon tekeminen kahdesti	<ul style="list-style-type: none"> – ohje on hyvä, huolellisuuden korostaminen toistuvasti palavereissa – ihanne olisi, jos järjestelmä herjaisi, kun olet tekemässä samaa muistutusajoa uudelleen. Todettiin, että uusi järjestelmä on tulossa =>vanhaa ei enää uudisteta
Unohdetaan sulkea työtiedosto myyntireskontrassa =>tehdyt työt eivät päivity	<ul style="list-style-type: none"> – työntekijä ottaa päivän päätteeksi avoimet työtiedostot -raportin – esimies ottaa aika ajoin saman raportin ja huomauttaa avoimista työtiedostoista
Sovittua maksuaikataulua ei tallenneta myynti-	<ul style="list-style-type: none"> – otetaan käytäntöön työjärjestys: 1.tehdään asiakkaalle lähetettävä maksusuunnitelma

reskontraan	2.tallennetaan maksusuunnitelma myyntireskontraan 3.tarkistetaan työtiedoston sulkemisen jälkeen, että maksu- aikataulu näkyy myyntireskontrassa 4.kirjoitetaan meille jäävään kappaleeseen ”viety myreen” ja laitetaan omaan mappiin
Eräpäivän siirtoa ei tal- lenneta myyntireskont- raan	– jos tallennusta ei tehdä heti puhelun päätyttyä ja se otetaan lapulle ylös, tarkistetaan jälkepäin, että sovit- tu eräpäivä on tallennettu myyntireskontraan ja työtie- dosto suljettu
Korko laskettu maksu- suunnitelmaan virheelli- sesti	– käydään koron laskennan taulukkoa läpi palaverissa – kun korko on laskettu, arvioidaan sen euromäärän oi- keellisuus, ettei esim. pienelle laskulle tule suhteetto- man isoa korkoa
Myyntireskontran vir- heellinen tulkinta	– järjestetään pienimuotoista koulutusta/kertausta – myös viikkopalaverissa hyvä käydä joitakin tapauksia yhdessä läpi
Perutaan perintä aiheet- tomana, vaikka pitäisi ensin ”pysäyttää” perin- tä.	– toimintatapojen muistuttaminen säännöllisesti sekä kokonaisuuden kertaamista (mitä tapahtuu, kun näin tehdään)

Todettiin, että palvelualueella on hyvä perehdytyskansio. Palvelualueella on paljon sil-
loin tällöin tehtäviä toimintoja, joten niihin ei pääse muodostumaan rutiinia. Suositel-
tiin, että tällöin otetaan ohje viereen, kun tehdään ko. työtä. Työkavereilta voi toki ky-
syä, mutta kun tehtävän tekee ohjeen kanssa, asia jää paremmin mieleen.

6.1.4 Tietojärjestelmien järjestelmäasiantuntijat

Haastattelu toteutettiin 7.9.2011. Haastatteluun osallistuivat laskutus- ja myyntireskont-
rasovelluksen järjestelmäasiantuntijat, joita on osastollamme kaksi henkilöä. Haastatte-
lussa keskityttiin etenkin järjestelmiin, tiedostonsiirtoihin ja liittymäpintoihin liittyviin
riskeihin. Osallistujat olivat haastattelussa aktiivisia ja toivat käytännön esimerkein arki-
päivän riskejä ja ongelmakohtia, joita näkevät arkipäivän työssään koko laskutusosaston

osalta. Heidän työhönsä kuuluu usein arkipäivän virhetilanteiden selvittelyä edellä mainittujen järjestelmien osalta. Haastattelussa tuli ilmi taulukossa 5 esitettyjä lähinnä sähköisiin tiedonsiirtoihin liittyviä riskejä ja niihin ehdotettuja toimenpiteitä.

Taulukko 5. Tietojärjestelmäasiantuntijoiden esiin nostamia riskejä

Riski/epäkohta	Toimenpide-ehdotus
Laskutusaineisto ei siirry asiakasvirastosta	<ul style="list-style-type: none"> – seurataan palvelimella olevaa aineistoa ja ollaan tarvittaessa yhteydessä virastoon ja/tai Logicaan – muistutetaan laskuttajia aktiivisuudesta seurata yhteisen sähköpostin viestejä asiakasvirastoista. Ollaan heti yhteydessä asiakasvirastoon, jos aineistoa ei tule.
Suoraveloitusaaineistossa virheellisyttä, virhe saattaa olla pankissa tai asiakkaan toimesta virheellisesti tallennettu palvelutunnus. Myös laskutusjärjestelmien muutostilanteissa suoraveloitustietojen konvertoinneissa ongelmia.	<ul style="list-style-type: none"> – vaatii tiivistä yhteistyötä pankkien kanssa – suoraveloitusvaltuuksien sisäänluvusta muodostuvat virhelistat käytävä läpi/korjattava laskutuksessa
E-laskusopimusten infosanomissa virheellisyttä.	<ul style="list-style-type: none"> – infosanomien sisäänluvusta muodostuvat virhelistat käytävä läpi/korjattava laskutuksessa
Laskutusaineisto ei siirry Logican Laskuhotelliin.	<ul style="list-style-type: none"> – vaatii yhteistyötä Logican kanssa, yhteistyössä ollut ajoittain haasteita – aktiivisuutta laskuttajilta, jos kuittausta laskutusaineistosta ei tule. Laskuhotellista voi tarkistaa onko laskutuserä käsitellyssä.
Perintätoimisto Lindorffin tiedostot eivät siirry myyntireskontraan sisäänluettavaksi.	<ul style="list-style-type: none"> – aktiivisuutta laskuttajilta, jos aineistoa ei ole sovittuina aikoina sisäänluettavissa

Haastattelussa nostettiin esiin ongelmana osittain henkilöstön kapeakatseisuus selvittää eteen tulevia ongelmia, tehdään vain se mitä ohjeessa sanotaan. Myös huolellisuuden ja ohjeiden lukemisen tärkeyttä korostettiin. Esiin nousi myös se, että kollegoilta ei aina kysytä apua sellaisissakaan tilanteissa, joissa voi olettaa kollegan osaavan auttaa. Kokonaisuuden hallinnan puuttuminen näkyy ajoittain virheiden ja ongelmien selvittelyssä.

Tiedonkulussa on myös viivettä ja puutetta. Laskutuksen johtoryhmän muistioihin toivottiin kirjattavan kaikki koko osastoa koskevat asiat. Tiedonkulun muutos korostuu järjestelmäasiantuntijoilla organisaatiomuutoksen myötä. Heillä oli alkuvuodesta vielä oma lähiesimies, mutta tulevien järjestelmämuutosten ollessa tiedossa, uutta lähiesimiestä ei palkattu entisen jäädessä eläkkeelle. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, että palavereja on harvemmin. Näissä palavereissa oli aiemmin käyty myös osaston yleisiä asioita läpi. Osastopäällikkö pitää heille palavereja, mutta ei niin useasti kuin on alkuvuodesta totuttu.

6.2 Kehittämisehdotukset haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kokosin yhteen haastattelutulokset peilaten niitä samalla jo tehtyyn riskikartoitukseen. Haastatteluissa tuli esiin luonnollisesti paljon samoja riskejä, joita riskikartoituksessa on kirjattu. Haastatteluista nousi esiin myös riskejä, jotka eivät varsinaisesti liity prosessin vaiheisiin vaan toimintatapoihin, pelisääntöihin, osaamiseen, henkilöresursseihin ja kokonaisuuksien hahmottamiseen. Riskienhallinnan näkökulmasta nämä ovat myös huomattavia riskejä, koska ne vaikuttavat myös työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Työilmapiiri- ja työhyvinvointiongelmat vaikuttavat puolestaan toiminnan tuloksellisuuteen. Haastatteluista nousseet epäkohdat vaikuttavat myös antamaamme asiakaspalveluun sekä asiakasvirastoille että palvelun saaneille kuntalaisille. Tätä kautta riskinä on huonon asiakaspalvelun lisäksi huono työnantajakuva koko taloushallintopalvelusta.

Haastatteluista nousi asioita ja menettelytapoja, joita tulee jatkossa kehittää seuraavalla tavalla:

- uusien henkilöiden laajempi perehdyttäminen koko laskutusprosessiin, ei vain oman palvelualueen tehtäviin

- palvelusopimusten, työnjakojen ja palvelukuvausten kertausta kaikkien kanssa säännöllisin väliajoin useamman kerran vuodessa
- laskutuksen tavoitteesta muistuttaminen säännöllisesti: oikea-aikainen ja oikeasisältöinen laskutus sekä tehokas suoritusten kerääminen kaupungille
- järjestelmien käytön koulutusta muutoinkin kuin kollegan perehdytyksellä, esimerkiksi klinikamuotoista kertausta aika ajoin
- palvelualueiden tulokorttien tekemiseen panostusta myös siltä osin, että ovat keskenään linjassa
- kertausta myös tulokortti-mallin perusteisiin yleisesti, mikä on tulokortin tarkoitus?
- toimintatavat/pelisäännöt tulee olla sovittuina ja niitä kerrataan palvelualueilla ja koko osastolla säännöllisesti
- toimintatavat ja pelisäännöt sisältävät paitsi konkreettisia työtapoja, esimerkiksi laskuhuomautusten vieni myyntireskontraan, puheluiden yhdistäminen, maksuajan antaminen myös henkilöstön tasa-arvoisuutta koskevia sääntöjä, muun muassa kahvitaukoihin ja työaikoihin liittyen.
- toimintatapojen noudattamista myös valvotaan
- palvelualuepalavereja ja tulokortteja on syytä hyödyntää toimintatapojen ja pelisääntöjen kertaamisessa
- resurssit per palvelualue on hyvä arvioida huomioiden poissaolojen määrät
- henkilöstön asenteeseen tulee kiinnittää huomiota: huolimattomuus, välinpitämättömyys ”ei kuulu mulle”, ”en tiedä”, vastuun kanto ei saa jäädä vain joillekin. Järjestelmät eivät myöskään tee kaikkea automaattiseksi, pitää myös jossain määrin hyväksyä, että manuaaliset korjaukset kuuluvat työhön.

Asiakasvirastojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa on tärkeää järjestää työntekijöiden kesken tarvittaessa yhteistyöpalavereja, jotta kummankin osapuolen näkemykset tulevat kaikille selväksi. Tarvittaessa ollaan myös yhteydessä asiakasvirastoon, kun esimerkiksi virheellistä laskutusaineistoa tulee. Ei pelkästään korjata laskutuksessa virastosta tulevaa aineistoa, palautetta tulee antaa laskutuspyynnön lähettäjälle. Etenkin suurimpien asiakasvirastojemme kanssa, kuten sosiaalivirasto, terveyskeskus ja liikuntavirasto, todettiin olevan eniten ongelmia. Ratkaisuna voisi olla useamman prosessivastuuhenkilön nimeäminen näissä virastoissa.

Haastatteluissa nousi myös useaan otteeseen tiedonkulkuun liittyviä epäkohtia. Tiedonkulun puutteellisuus on myös riski silloin, jos oleelliset toimintatapoihin liittyvät asiat eivät ole kaikkien toimijoiden tiedossa. Haastatteluissa ehdotettiin seuraavanlaisia parannuskeinoja tiedonkulun kehittämiseksi:

- laskutuksen johtoryhmän muistioihin kirjataan kaikkia koskevat asiat, palveluvas-
taavien tulee viedä johtoryhmään tällaiset palvelualueella tehdyt sopimuk-
set/päätökset
- luetaan muidenkin palvelualueiden palaverimuistioita
- järjestetään tarvittaessa palvelualueiden yhteisiä palavereja
- muistutetaan oma-aloitteisuudesta ja siitä, että työtehtäviin kuuluu muun muassa
Helmin, Talpan johtoryhmän muistioiden ja tiedotteiden lukeminen
- ilmoitetaan sähköpostilla, kun esimerkiksi uusi työntekijä aloittaa osastolla
- lisätään tiedotettavan asian mukaan koko osastolle kohdentuvaa viestintää
- yhteistä Y-asemaa tulee siivota ohjeiden löytämisen helpottamiseksi.
- muistutetaan ohjeiden hyödyntämisestä. Usein tarvittavat ohjeet hyvä olla itsellä
koko ajan käytössä työtä tehdessä.
- sisäisen tarkastuksen raportteja käydään läpi pääpiirteittäin palvelualueilla.

6.3 Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kehittyminen viime vuosina

Seuraavaksi käyn läpi joitakin omia havaintojani laskutusprosessin nykykäytännöistä ja toiminnan kehittymisestä viime vuosina. Nykyinen organisaatiomalli sallii suurempien lasku- ja maksumuistutusmäärien käsittelyn kerrallaan. Aiemmin esimerkiksi maksu-
muistutuksia lähetettiin laskulaji, esimerkiksi päivystysmaksut, kerrallaan. Nykymallilla voidaan samalla kertaa lähettää muidenkin laskulajien maksumuistutuksia samalla ker-
taa. Kun tiedostojen siirtojen määrät vähenevät, myös riskien määrät vähenevät. Tämä tietysti toisaalta korostaa huolellisuuden suurta merkitystä. Jos esimerkiksi maksumuis-
tutusajo tehdään kahdesti, lähtee yhdellä tiedoston siirrolla enemmän maksumuistutuk-
sia kerralla verrattuna siihen, että ajot tehtäisiin pienemmissä kertaerissä.

Myynnistä suoritukseen -prosessi etenee pääsääntöisesti sähköisesti ja tietotekniikan välityksellä. Mikäli jostain syystä kaikki yhteydet katkeaisivat ja laitteet ja järjestelmät

eivät toimisi, laskutus olisi kokonaan pysähdyksissä. Koska pääsääntöisesti koko kaupungin laskutus on keskitetty, ovat laskujen määrät runsaita. Näin ollen laskutus ”käsi-pelillä” ei tunnu järkevältä tavalta toimia. Tällaisessa tilanteessa korostuu tietotekniikkaan liittyvän riskienhallinnan tärkeys, täytyy olla varajärjestelmiä eri tasoilla lähtien verkkoratkaisuista ja palvelimista. Taloushallintopalvelussa onkin erikseen tehty tietotekniikkastrategia yllättävien tilanteiden varalla. Tämä on erittäin oleellinen osa riskienhallinnan kokonaisuutta. Myynnistä suoritukseen -prosessissakin tietotekniikan tulisi tukea pyrkimystä hoitaa laskutusta ajantasaisesti ja kerätä suorituksia tehokkaasti. Osittain vanhentuneet tietojärjestelmät sekä niiden keskinäinen yhteensopimattomuus asettaa haasteensa ja muodostaa myös riskin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Helsingin kaupunki on uusimassa kirjanpitojärjestelmäänsä, kuten myös laskutusjärjestelmäänsä, vuoden 2012 alusta, joten tämän tyyppisiin tietoteknisiin riskeihin ollaankin parhaillaan ratkaisuja miettimässä.

Arkipäivän käytännön havainnointiini perustuen voi sanoa, että prosessiin liittyy useita riskejä, joita ei voi täysin poistaa. Useaan riskiin liittyy inhimillisen virheen mahdollisuus. Tapahtuneet virheet vaikuttavat samalla antamamme palvelun laatuun. Osastolla ei ole tällä hetkellä systemaattista tapaa kirjata tapahtuneet riskit. Nämä toteutuneet riskit on syytä myös kirjata, jotta laatua voidaan parantaa ja toimintatapoja kehittää.

Sisäiseen valvontaan liittyvä raportointi on kehittynyt paljon osastollamme muutaman viime vuoden aikana. Myyntireskontrasta päivittyy joka päivä tietoa suoritteiden määristä erilliseen HETA (Helsingin kaupungin talousraportointi) -raportointijärjestelmään. Suoritteiden määriä seurataan kuukausittain lähiesimiesten ja osastopäällikön toimesta. Esimiehet saavat sieltä myös tarvittaessa materiaalia suoritteiden määristä esimerkiksi palavereissa esitettäväksi. Käyn kuukausittain oman palvelualueeni palaverissa perinnän suoritteiden määriä läpi. Myös monia tulokortin tavoitteisiin liittyviä lukumääriä saadaan kuukausittain HETA -raportoinnin kautta. Osastollamme iso osa työstä on asiakaspalvelua. Myös puhelimitse tapahtuvasta asiakaspalvelusta saamme joiltakin osin raportoitua tietoa Soneran raportointijärjestelmän avulla. Se tuo myös asiakaspalvelutyöhön näkyvyyttä ja määrällistä tietoa.

6.4 Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteuttaminen jatkossa

Sanallisen ohjeen lisäksi tarvitaan muutakin valvontaa tukevaa dokumentointia. Toisaalta on tärkeää muistaa, että valvonnan tulee olla osa arkipäivän työtä, joten se ei saa muodostua liian työlääksi tavaksi. Valvontaa ei tule tehdä vain dokumentoinnin takia, kuten Alftan ym. (2008, 46) toteaa kuvatessaan epämuodollisten kontrollien käytön mahdollisuutta valvontatoimenpiteinä. Taloushallintopalvelussa on käytössä palvelualuekohtaiset tulokortit. Etenkin haastattelututkimuksessa tuli esiin henkilöstön osin negatiivinen suhtautuminen tulokortteihin. Riskienhallinnan valvontamenettely tulee sopivilta osin liittää tulokortin tavoitteisiin. Etenkin pelisääntöihin ja toimintatapoihin liittyvät säännölliset kertaukset olisi hyvä kirjata tulokortteihin.

Monet todetut järjestelmiin liittyvät riskit huomioidaan tulevassa uudessa laskentajärjestelmässä. Yksi suurimmista riskeistä on laskun perustietojen oikeellisuus. Uusi asiakasrekisteri vähentää oleellisesti tätä riskiä tulevaisuudessa. Samoin monet myyntireskontran tulkintaan ja tallennusvirheisiin liittyvät riskit tulevat muuttumaan uuden laskentajärjestelmän myötä.

Tärkeää on, että lähiesimiehet seuraavat säännöllisesti oman palvelualueensa toimintaa. Tämä liittyy hyvään johtamistapaan, jonka tärkeyttä teoriaosuudessa korostettiin. Hyvä johtamistapa luo vahvan perustan valvonnalle ja edistää merkittävässä määrin tavoitteiden saavuttamista sekä henkilöstön valvontatietoisuutta. Asianmukaisesti toteutettuna se takaa parhaiten asioiden sovituslaisen toteutumisen ja ehkäisee samalla päätösten vastaista toimintaa sekä väärinkäytöksiä. Palvelualueiden palaverissa on syytä käydä esimiehen johdolla useinkin toimintatapoja läpi. Ei riitä, että kerran vuodessa käydään asioita läpi. Kun lähiesimies käy toimintatapoja läpi, se auttaa koko henkilöstöä sitoutumaan kyseiseen tehtävään/toimintatapaan paremmin. Palvelualueilla on tärkeää käydä paitsi oman palvelualueen toimintatapoja myös koko laskutuksen tavoitetta läpi. Osaston tavoitetta 'oikea-aikainen ja oikeasisältöinen laskutus ja tehokas suoritusten kerääminen kaupungille' tulee käydä säännöllisesti palaverissa läpi, muuten palvelualueilla unohtuu laskutusprosessin kokonaistavoite.

Tutkimustulosten ja tulevien järjestelmämuutosten myötä en esitä nyt tehtävän riskienhallintasuunnitelman rinnalle tässä vaiheessa muuta kirjallista valvontamenettelyä. Si-

säistä valvontaa tulee liittää jo käytössä olevan tulokortin eri osa-alueisiin. Taloushallintopalvelussa käytettävässä tulokortissa on neljä osa-aluetta: asiakas, talous, prosessit ja henkilöstö. Tämä tutkimus keskittyi pääsääntöisesti prosessin riskeihin, mutta haastattelututkimuksen tuloksista saa riskienhallintaan ja valvontaan liittyviä asioita myös tulokortin asiakas - ja henkilöstö -osioihin.

Riskienhallintasuunnitelma sekä riskikartoitukset tulee käydä palvelualueilla henkilöstön kanssa läpi. Riskikartoitusten läpikäynti tulee ajoittaa ensi vuoden tulokorttien teko- vaiheeseen. Taloushallintopalvelussa palvelualueiden tulokortit tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tässä yhteydessä tulee samalla lisättyä henkilöstön sitoutuneisuutta tulokortti -ajatteluun. Myös laskutuksen johtoryhmän tulee käydä riskikartoitukset läpi osaston tulokorttia tehtäessä. On myös tärkeää, että riskienhallintasuunnitelmaan kirjatut ohjeiden päivitykset vastuutetaan sekä sovitaan aikatauluista.

Riskikartoituksen ja haastattelujen tuloksena on aiheellista koota yhteen suurimmat riskit ja niiden valvontakeinot. Todetut riskit valvontakeinoineen kootaan yhteen riskienhallintasuunnitelmaan, joka päivitetään vähintään kerran vuodessa. Suunnitelma tulee myös käydä yhdessä läpi henkilöstön kanssa. Laadittu riskienhallintasuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteenä 2. Riskienhallintasuunnitelman päivittämisen yhteydessä on syytä arvioida tarvitaanko joidenkin riskien osalta systemaattista erillistä valvontamenettelyä. Arviointi on perusteltua tehdä uudelleen ensi vuonna, kun uusi laskentajärjestelmä on otettu käyttöön.

7 Tutkimustulosten arviointi tavoitteiden pohjalta

Tämän työn johdannossa esitettiin tavoitteita, joihin tällä tutkimuksella pyritään löytämään vastauksia. Tutkimustuloksia analysoimalla teoriaosuuteen peilaten on seuraavassa koottu yhteen vastauksia johdannossa esitettyihin kysymyksiin.

Kuinka lisätään myyntilaskutusprosessissa toimijoiden tietoisuutta riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan liittyen?

Tutkimuksen tavoite riskikartoituksen ja sisäisen valvonnan tuomisesta lähemmäksi henkilöstöä eteni haastattelujen myötä askeleen eteenpäin. Laskutus -osastolla on syytä jatkossa kerrata säännöllisin väliajoin kartoitettuja riskejä sekä korostaa samalla sitä, että niiden valvonta on tietyssä määrin kaikkien vastuulla. Pelkästään se auttaa myös vähentämään tapahtuvia riskejä. On tärkeää, että työyhteisössä on sellainen ilmapiiri, että tapahtuneista virheistä voidaan puhua avoimesti. Virheistä opitaan.

Kun riskienhallinta linkitetään palvelualueen tuloskortin tavoitteisiin, riskeihin liittyviä asioita tulee myös palaverissa käytyä säännöllisesti läpi. Tällä läpikäynnillä tarkoitan myös laskutuksen johtoryhmän tiivistä ja säännöllistä panostusta sisäisen valvonnan seurantaan ja tiedottamiseen yleensäkin. Johto näyttää suunnan ja esimerkillään saa myös henkilöstön mukaan yhteiseen asiaan.

Riskienhallintasuunnitelma esitellään asiakasvirastoillemme ja se tullaan tallentamaan yhteiseen Intranetiimme, johon jokaisella prosessissa toimijalla on oikeus päästä. Tärkeintä tässä on informoida laajalti, että tällainen ohjeistus on luotu ja mistä se on löydettävissä. Kanavina tässä tiedottamisessa ovat etenkin prosessivastuuhenkilöt, jotka ovat nimettyjä yhteyshenkilöitä jokaisessa asiakasvirastossa. Heidän tehtävänsä on edelleen tiedottaa prosessiin liittyvistä asioista omissa virastoissaan. Talpa järjesti 10.10.2011 asiakaspäivän, johon kutsuttiin prosessivastuuhenkilöiden lisäksi muutakin virastojen henkilöstöä. Asiakaspäivän yhtenä aiheena olivat laskutusprosessin riskit. Riskejä esiteltiin muun muassa erilaisilla esimerkeillä oikeasta elämästä. Esimerkeissä toteutuneet riskit esitettiin sanallisesti ja dokumentein. Myös koko riskikartoitus, jossa esimerkiksi yksityisoikeudellisen saatavan osalta on kuvattu 52 eri riskiä, oli esillä ja peritulosteena asiakkaiden mukaan otettavissa.

Mitkä riskit henkilöstö nostaa suurimmiksi riskeiksi arkipäivän työssään?

Ovatko ne pääsääntöisesti riskikartoitukseen nousseita riskejä vai joitain muita?

Haastatteluissa tuli esiin useita riskikartoituksessakin esiin nousseita riskejä. Niihin myös löydettiin paljon samoja valvontakeinoja kuin riskikartoituksen teon yhteydessä oli jo mietitty. Yllättävän paljon haastatteluista tuli esiin myös laskutuksen kokonaisuuden osaamisen/hahmottamisen puutetta. Töiden eriyttäminen eri palvelualueille on aiheuttanut hyvien puoliensa lisäksi myös negatiivisena puolena sen, ettei hahmoteta kaikilta osin laskutuksen kokonaisuutta. Haastatteluista nousi esiin myös tiedonkulun ontuminen etenkin kaikkia koskevissa yhteisissä asioissa. Koettiin, että palvelualueen sisällä tieto kulkee melko hyvin. Parannettavaa on nimenomaan palvelualue rajat ylittävässä tiedottamisessa. Myös henkilöstön asenteissa löytyy haastattelujen perusteella osin parantamisen varaa. Suuressa joukossa on henkilöitä, jotka rajaavat tarkkaan työtehtävänsä, eivätkä helposti jousta edes poikkeustilanteissa. Tämä vaikuttaa myös työilmapiiriin. Yhteisen tavoitteen kirkastaminen on tällaisissakin tapauksissa paikallaan.

Suurimmiksi riskeiksi haastatteluista nousivat

- laskun perustietojen virheellisyys/puutteellisuus
- myyntireskontran tietojen virheellisyys
- myyntireskontran virheellinen tulkinta
- maksuajan antamisessa virhe
- tiedonkulku ajoittain puutteellista
- laskutusprosessin kokonaisuuden osaaminen

Millaisia käytännön ohjeita tulee laatia ja ottaa käyttöön riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan, jotta valvonta olisi mahdollisimman toimivaa?

Riskienhallintasuunnitelman luomisessa oli hyvänä pohjana koko viraston tuore riskienhallintasuunnitelma. Laskutukselle riskienhallintasuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää, että se on linjassa koko virastoa koskevan ohjeen kanssa. Myös teknisen ulkoasun on perusteltua olla samansuuntainen yleisohjeen kanssa.

Laskutuksen riskienhallintasuunnitelmaan on koottu suurimpien riskien vähentämisen toimenpide-ehdotukset. Suunnitelma on realistinen, mutta sisältää silti haasteita ja kehitettävää paljon. Itse suunnitelma on selkeä, puutteita on asioiden vastuuttamisessa ja

aikatauluttamisessa. Sitä tuleekin päivitettäessä vielä tarkentaa vastuutusten osalta. Suunnitelmaa tehdessä ajatuksena oli sen linkittäminen tuloskorttiin. Tuloskorttiin voidaan kirjata tarkemmat aikataulutavoitteet. Ensi vuoden tuloskortit tehdään lokamarraskuussa, joten niitä tehtäessä voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Toisaalta tarkempi aikatauluttaminen ja toimenpiteiden vastuuttaminen on hyvä kirjata myös itse riskienhallintasuunnitelmaan. Sitä on tarkoitus päivittää vuosittain ja samalla seurata, että kirjattuja toimenpiteitä on tehty.

Arviointia riskienhallintasuunnitelman toimimisesta käytännössä ei vielä voi tehdä, koska ohje on juuri tehty. Sain positiivista palautetta esitellessäni sekä haastattelutuloksia ja tehtyä suunnitelmaa laskutuksen johtoryhmässä 13.9.2011.

Hyödynnetäänkö sisäisen tarkastuksen raportteja riittävästi?

Sisäisen tarkastuksen raportteja säilytetään mapissa osastopäällikkömme huoneessa. Mikäli raporteissa on jotain osastoamme koskevaa, osastopäällikkö vie eteenpäin palautetta palvelualueen esimiehelle huomautetusta asiasta riippuen. Palvelualueen esimies käy edelleen asiaa läpi palvelualueen palaverissa. Havaintoni on, ettei tämä ole kovin systemaattista toimintaa. Saattaa olla myös niin, ettei raportista tule tietoa osastopäälliköllekään. Tutkimukseni mukaan näitä raportteja tulee jatkossa hyödyntää entistä paremmin sekä säännöllisemmin. Raportteja on hyvä käydä läpi, vaikka varsinaista huomautettavaa ei olisikaan. Siinä henkilöstö saa samalla palautetta toiminnastaan. Henkilöstön on tärkeää tietää, että toimintaa seurataan monella tasolla.

7.1 Suunnittelu ja aikataulutus

Oma suunnitelmani ja aikataulutukseni tutkimuksen tekemiseksi on pysynyt alkuperäisen suunnitelmani mukaisena. Taloushallintopalvelussa meneillään oleva hanke uuden laskentajärjestelmän käyttöönottamiseksi on ollut meneillään koko tämän riskienhallintasuunnitelman tekemisen ajan. Samanaikaisuudesta on ollut hyötyä, koska useita karroitettuja riskejä pystyttäneen hallitsemaan paremmin tulevassa laskentajärjestelmässä. Näin ollen ohjetta suunnitellessa, oli oleellista pitää mielessä myös uuden laskentajärjestelmän mukanaan tuomat hyödyt.

Riskienhallintasuunnitelman toimivuutta käytännössä ei tämän tutkimuksen yhteydessä ehditä seurata. Toisaalta riskienhallinta on sovittu organisaatiossamme jatkuvaksi prosessiksi, myös suunnitelmassa korostetaan sen päivittämistä vuosittain. Näin ollen uskon riskienhallinnan muodostuvan jatkuvaksi toiminnoksi, kuten sen nykypäivänä kuuluu organisaatioissa ollakin. Tämän tutkimuksen yhteydessä tehty ensimmäinen riskikartoitus on hyvä pohja seuraaville päivityksille. Seuraavien päivitysten tekeminen onkin huomattavasti vähemmän aikaa vievää kuin tämä ensimmäinen. Toisaalta on tärkeää huomioida, ettei tulevista riskikartoituksen käsittelyistä tule liian automaattisia. Työyhteisöissä on tärkeää käsitellä riskejä ja aidosti miettiä toimenpiteitä niiden pienentämiseksi.

7.2 Tutkimuksen haasteet ja luotettavuus

Tutkimuksen haasteita olivat laskutusprosessin riskien moninaisuus ja inhimillisten virheiden mahdollisuus monien riskien yhteydessä. On helpompi miettiä teknisiä ratkaisuja riskeihin kuin saada ihmiset toimimaan sovittujen pelisääntöjen mukaan. Laskutusosastolla on kaksi uutta esimiestä, joten prosessin moninaiset riskit on tärkeää saada myös heille tutuiksi. Lähiesimiehillä on paljon kokouksia ja tulevaisuuden toimintojen kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Haasteena näen myös esimiesten ajankäytön ajatellen heidän vastuutaan sisäisen valvonnan onnistumisesta arkipäivän työssä. Sisäisen valvonnan merkitystä esimiestyössä tulisi korostaa enemmän. Monilla esimiehillä on myös omia työtehtäviä esimiestyön lisäksi. Jotta esimies voi hoitaa hyvin sisäisen valvonnan joka osa-alueen, olisi esimiestyön oltava hänen päätyönsä.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina osin ajankäytön vuoksi. Mikäli haastattelut olisi toteutettu henkilökohtaisina haastatteluina, olisivat tulokset olleet varmasti keskenään ristiriitaisempia. Ohjeiden hyödynnettävyys ja tiedonkulku ovat esimerkiksi asioita, joista ollaan montaa mieltä. Samassa työyhteisössä toimivat saattavat olla tiedonkulusta aivan eri mieltä, toisen mielestä tietoa tulee liikaakin ja toisen mielestä tieto ei kulje. Käsittelin asiaa siltä kannalta, että jos yhdenkin prosessissa toimijan kannalta tieto ei kulje, se on riski. Riskin toteutumiseen riittää yhden henkilön virheellinen/puutteellinen toiminta.

Sisäisen valvonnan toimivuuden osalta tutkimukseen olisi tarvittu pidempi ajanjakso. Sisäisen valvonnan osalta olisi myös ollut hyvä haastatella lähiesimiehiä käyttäen menetelmänä henkilökohtaisia haastatteluja. Tämä osio jääkin jatkotoimenpiteeksi. Jotta riskienhallintasuunnitelmaan kirjattu seuranta ja sisäinen valvonta lähiesimiesten osalta toteutuu, esimiesten on sitouduttava riskien pienentämiseksi kirjattujen toimenpiteiden noudattamiseen.

Yhteenvetona tutkimustulosten voidaan sanoa olevan luotettavia. Ne tukevat aiempaa riskikartoitusta sekä omaa havainnointiani. Jonkin verran yllättävänä tutkimustuloksissa tuli esiin henkilöstön kokema laskutuksen kokonaisuuden kuvan hämärtyminen. Toisaalta tähän tulokseen vaikuttaa luonnollisesti myös se, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut viimeisen vuoden aika melko suurta. Viraston sisäiset eri tehtäviin siirtymiset ja eläkkeelle jäämiset ovat vaikuttaneet siihen, että vuoden sisällä osastolla on aloittanut 15 uutta henkilöä.

8 Pohdinta ja oma oppiminen

Organisaation menestystekijät ovat suurelta osin ei-fyysisiä, ns. aineettoman pääoman hallintaa. Tällainen aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen inhimillinen pääoma (osaaminen, kyvykkyys, asenne, hiljainen tieto), suhdetpääoma (suhteet asiakaisiin ja sidosryhmiin, maine, brändi) ja rakennepääoma (arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, asiakasrekisteri) (Laamanen 2009, 29.) Tämän vuoksi pelkkä toimintaprosessin riskien hallinta ei riitä, vaan organisaatiossa on valvottava henkilöstön osaamisen ja asenteen tasoa ja pyrittävä päivittäisessä toiminnassa puuttumaan näihin epäkohtiin.

Taloushallintopalvelussa on käytetty COSO-ERM -malliin perustuvaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa hyväksi. Tätä kuvaa muun muassa se, että riskienhallinta on toteutettu tai ollaan toteuttamassa organisaation eri tasoilla sekä kaikissa sen prosesseissa. Riskienhallinta on toteutettu myös organisaation tavoitteiden ja toiminnallisen rakenteen pohjalta.

Laskutuksen prosessin mukainen organisaatorakenne palvelualueineen on selkeä sisäisen valvonnan kannalta. Tehtävien eriyttäminen on yksi tärkeimmistä sisäisen valvonnan tavoista. Henkilöstö tietää hyvin omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Tämä on tärkeää sisäisen valvonnan tehokkuuden kannalta. Päivittäisvalvonnassa on aina kehitettävää. Toisaalta on tärkeää, että valvonnassa keskitytään oleellisiin asioihin. Joka asiaan puuttuminen vaikuttaa nopeasti työilmapiiriin ja sitä kautta heikentävästi myös työtuloksiin. Esimiehen onkin tärkeää tietää oman palvelualueensa oleellisimmat valvonnan kohteet. Kun henkilöstön omat tavoitteet ja tehtävät ovat pääsääntöisesti selvillä, on hyvä laajentaa näkemystään koko osaston tavoitteiden selkiyttämiseen. Haastatteluista käykin hyvin esille, että seuraava tavoite on kokonaisuuden hahmottaminen. Vaikuttaa, että henkilöstö on siihen valmis.

Oma oppimiseni riskienhallinnan koko prosessista on lisääntynyt tämän tutkimuksen myötä. Teoriaan tutustuminen opetti riskienhallinnan tärkeyden nimenomaan organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta. Aiempi käsitys riskienhallinnasta oli enemmän virheiden välttämiseen tähtäviä toimenpiteitä. Riskienhallinta on laaja kokonai-

suus, johon kaikkien organisaatioissa tulee sitoutua. Riskienhallinnalle ei yleisesti ottaen varata työyhteisöissä tarpeeksi aikaa, vaan se nähdään ikään kuin työtehtävien ohella tapahtuvaksi asiaksi. Monet isot organisaatiot ovatkin nimittäneet erikseen riskienhallintapäällikön ja -osaston, jotta riskienhallinta saa tarpeeksi näkyvyyttä organisaatioissa.

Tärkeintä riskienhallinnassa on jatkuvuus. Riskikartoitus ei saa jäädä vuosiksi käsittelemättä, vaan siihen tulee säännöllisesti palata. Riskejä ei myöskään pidä pelätä, vaan ne tulee nähdä myös mahdollisuutena. Tämän vuoksi riskienhallintaa tulee käsitellä henkilöstön kanssa hallitusti. Tarkoitus ei ole saada ihmisiä pelkäämään, että he tekevät mahdollisen virheen, vaan pikemminkin asenteella 'virheistä opitaan'. Laskutusprosessissa esimerkiksi suurien laskumäärien käsittely kerrallaan on riski, mutta toisaalta jos sitä riskiä ei oteta, laskutus olisi hitaampaa ja työläämpää.

Opettavaista oli myös erilaisiin tutkimusmenetelmiin perehtyminen. Oli tärkeää perehtyä ensin teoriaan ja siltä pohjalta miettiä, kuinka asiaa on parasta tutkia laskutusosastolla. Haastatteluteknikoihin perehtyminen auttoi itse haastattelutilanteisiin valmistautumisessa. Myös ajankäytön hallinta kehittyi tämän tutkimusprojektin aikana. Koin tärkeäksi myös sen, että opinnäytetyön aihe oli valittuna jo keväällä. Alitajunnassa aihetta tuli työstettyä jo paljon aikaisemmin kuin itse kirjoitusprosessi lähti käyntiin.

Kirjallisuuteen perehtyessäni luin Dennis Waitleyn osuvan seuraavanlaisen vapaasti kääntämäni ajatelman, joka sarkastisuudessaan kuvaa hyvin riskin olemusta ja sitä tosiasiassa, että riskit kuuluvat elämäämme monellakin tasolla.

”Olipa kerran erittäin varovainen mies,

joka ei koskaan nauranut tai itkenyt.

Hän ei koskaan ottanut riskiä, eikä koskaan hävinnyt,

hän ei koskaan voittanut tai yrittänyt.

Ja kun hän eräänä päivänä kuoli,

hänen vakuutuksensa kiistettiin,

koska hän ei koskaan ollut todella elänyt,

he (vakuutusyhtiössä) väittivät, ettei hän koskaan kuollutkaan!”(Holmes 2004, 242.)

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Alftan, M. ym 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita. Helsinki.
- Enberg M. 2002. Kuntien riskienhallinta. Kuntaliitto. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Halla ym. 2003. Corporate Governance Suomessa. Edita. Helsinki.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner M. 2003. Corporate governance Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WSOY. Helsinki.
- Holmes A. 2004. Smart risk, TJ International Ltd. Cornwall.
- Holopainen ym. 2010. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Laadullinen tutkimus sairaaloissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskien hallinta. Tampere University Press. Tampere.
- Kyrölä, T. 2001. Esimies ja tietoriskien hallinta. WSOY. Juva.
- Laamanen, K. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiatieto Teknova. Helsinki.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma käytännön yritystoiminta, Otava. Keuruu.

Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M. & Henttonen, E. (toim.). Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia, s. 111-133. Gaudeamus. Helsinki.

Oulun kaupunki 2010. Luettavissa:

<http://www.ouka.fi/johtosaannot/sisaisenvallvonnanyleisohje.pdf>. Luettu 28.9.2011.

Pk-yrityksen riskienhallinta 2009. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-suuruuden-arviointi/riskien-suuruuden-arviointi>. Luettu 25.9.2011.

Porokka-Maunuksela, R., Huuskonen, J., Koskinen, O. & Säilä, E. 2004. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Edita. Helsinki.

Raudasoja, K. & Johansson, M. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa, WSOYpro Oy. Helsinki.

Suominen, A. 2001. Riskien hallinta. WSOY. Helsinki.

Säilä E., Hellén-Toivanen P., Pakkanen K., Kääriäinen A., Urrila A. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Edita. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi. Jyväskylä.

Yliopistojen IT, 2007. Luettavissa:

http://www.yliopistojenit.fi/weblehti/nro1_07/cobit.html. Luettu 23.9.2011.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO; LASKUTUS PALVELUALUE

1. NYKYTILAN KARTOITUSTA

- Mitkä itse nostaisitte suurimmiksi riskeiksi arkipäivän työssänne? Etenkin tavoitteemme oikea-aikainen ja oikeasisältöinen laskutus kannalta.

Riskikartoituksessa esiin nousseet suurimmat riskiosa-alueet:

Määritellään ja tallennetaan laskun perustiedot

- Tuleeko etenkin jostain virastosta liittymän kautta paljon virheellistä materiaalia? Millaisia haasteita?
- Millaisia sotkuja manuaalilaskutuspyynnöissä on eniten?
- Excel-syöttölomake, onko minkälaisia haasteita?
- Paljonko laskuja yleisesti ottaen palautuu, noin?
- Lähettävätkö oikeaan paikkaan laskutuspyynnöt?
- Onko verkkolaskuosoitteen kanssa ongelmia?

Asiakkaan reklamoidessa laskustaan

- Hyvityslaskujen tekeminen, nouseeko joku virasto erityisen haasteelliseksi?
- Otetaanko kohdistumattomien hyvityslaskujen listausta säännöllisesti?

Myyntireskontran tulkinta

- Käsitksenne myyntireskontran katseluoikeuksien käytöstä virastoissa? Osataanko reskontraa tulkita?
- Entä meillä laskutuksessa?

2. RISKIENHALLINTA JA VALVONTA

- Kuinka todettuja ja kartoitettuja riskejä olisi paras valvoa ja seurata? Vai seurataan-ko jo jotain?
- Miten kannattaisi riskikartoituksessa nousseita seuraavia suurimpia riskejä valvoa/saada hallintaa?

Virheelliset laskun perustiedot

Asiakkaiden reklamaatiot

Myyntireskontran tulkinta

- **Osaaminen, tarvitaanko jotain koulutusta?**
- **Onko ohjeita riittävästi, mitä puuttuu? Liikaa?**
- **Tiedonkulku, missä on eniten parannettavaa?**
- **Yhteistyö, sujuuko palvelualueiden välillä? Entä asiakasvirastojen kanssa?**

Kuinka koette seuraavien asioiden mahdollisesti auttavan (vai auttavatko?) sisäisessä valvonnassa?

- Tulokortti
- Säännölliset viikkopalaverit
- Kehityskeskustelut

Liite 2. Riskienhallinnan ohje myynnistä suoritukseen -prosessille

LASKUTUKSEN RISKIENHALLINTASUUNNITELMA

1. Laskutuksen ydinprosessin riskien kartoitus ja luettelointi

Laskutuksen ydinprosessin myynnistä suoritukseen riskien kartoitus sekä luettelointi tehtiin syksyllä 2010. Riskit dokumentoitiin erikseen julkisoikeudellisen ja yksityisoikeudellisen saatavan osalta, joista molemmista on tehty myös erilliset prosessikuvaukset. Riskit arvioitiin laskutuksen johtoryhmässä niiden vakavuuden ja todennäköisyyden mukaisesti asteikolla 0-5. Samalla tehtiin myös riskienhallinnan nykytilan arviointi.

Nimetyille riskeille arvioitiin suhteellinen numeerinen suuruus, jonka avulla voitiin kirjata riskit suuruusjärjestykseen. Laskentakaavana käytettiin riskin vakavuuden ja tapahtuman todennäköisyyden tulosta. Riskien suhteellisista suuruuksista on laskettu keskiarvo (6,98), jonka yläpuolelle sijoittuvat riskit ovat huomattavan suuria riskejä (20-8). Keskiarvon alapuolella olevat riskit ovat mainittavia riskejä (6-2). Seuraavassa on esitetty ydinprosessin suurimmat riskit arvioinnin mukaisessa suuruusjärjestyksessä. Välittömästi jokaisen nimetyn riskin jälkeinen lukuarvo esittää arvioinnin mukaista suhteellista riskin suuruutta.

Riski	Riskin suuruus
Laskun perustietojen virheellisyys/puutteellisuus	20
Asiakkaan reklamaation käsittelyn puutteellisuus	16
Myyntireskontran tietojen virheellisyys	12
Myyntireskontran virheellinen tulkinta	12
Tulojen ja saatavien puutteellinen seuranta	12
Viive sovitussa laskutusaikataulussa	10
Maksuajan antamisessa virhe	9
Maksumuistutusten lähettämisessä virhe	8

2. Riskien hallinta ja valvonta

Seuraavassa on esitetty ydinprosessin riskit tarkemmin eriteltyinä suuruusjärjestyksessä. Välittömästi jokaisen nimetyn riskin jälkeen on esitetty, mitä riskistä on tunnistettu, toimenpiteet riskin torjumiseksi sekä riskin seuranta ja valvonta. Riskienhallinnan tilaa käsitellään laskutuksen johtoryhmässä vuosittain lokakuussa. Vuosittain päivitettävä riskikartoitus ja riskienhallinnan ohjeistus käydään läpi säännöllisesti myös jokaisella palvelualueella.

Laskun perustietojen virheellisyys/puutteellisuus

Riskinä on tunnistettu mm.:

- ei ole käytössä yhteistä asiakasrekisteriä
- asiakkaan henkilöllisyyttä, osoitetietoja ei tarkisteta palvelutapahtuman yhteydessä
- muissa laskun perustiedoissa (vero- tai ulosottoperuste, tiliöintitiedot) on puutteellisuutta/virheellisyyttä
- käytännön ohjeiden puuttuminen

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Laskutusjärjestelmää ollaan uusimassa ja samassa yhteydessä otetaan käyttöön yhteinen asiakasrekisteri. Hankkeen aikataulun mukaan yhteinen asiakasrekisteri on käytössä v.2012.

Myös laskutus- ja perintäohjetta ollaan uusimassa. Samassa yhteydessä tehdään tarkempi laskutuskäsikirja, jossa on tarkemmin käytännön ohjeistusta. Ohje käydään kaikkien laskutusprosessissa mukana olevien kanssa läpi. Ohje tallennetaan kaikkien käyttäjien käyttöön helposti saataville.

Järjestetään edelleen säännöllisiä tapaamisia myynnistä suoritukseen - prosessivastuuhenkilöiden kanssa. Tapaamisissa kerrataan mm. kartoitettuja riskejä sekä niiden torjuntaa ja seuranta muiden ajankohtaisten aiheiden lisäksi.

Riskin seuranta ja valvonta

Riskin seuranta ja valvonta tapahtuu mm. seuraavilla toimenpiteillä:

- varmistetaan uuden asiakasrekisterin käyttöönotto
- päivitetty laskutus- ja perintäohje ja käytännön käsikirja on tallennettu Helmiin
- säännölliset tapaamiset (4 krt v. 2011) prosessivastuuhenkilöiden kanssa
- seurataan palautuneiden laskujen määriä sekä raportoidaan virheellisyyksistä asiakasvirastoille
- seurataan virheellisten/puutteellisten laskutuspyyntöjen määriä ja raportoidaan niistä asiakasvirastoille

Asiakkaan reklamaation käsittelyn puutteellisuus

Riskinä on tunnistettu mm.:

- reklamaatio käsitellään viiveellä
- tieto ei kulje toimijoiden kesken => aiheeton perintä
- laskun yhteystietojen puutteellisuus
- hyvityslaskujen käsittelyssä viivettä

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Tehdään selkeä ohje asiakkaiden reklamaatioiden käsittelytavasta. Ohjeessa eritellään toimijat eri vaiheissa, jotta tieto kulkisi aina oikealle toimijalle.

Laskuille pyritään saamaan oikeat yhteystiedot asiakkaiden mahdollisia yhteydenottoja varten.

Hyvityslaskujen käsittely kerrataan ja ohjeistusta käydään läpi palvelualueilla sekä seurataan käsittelemättömien hyvityslaskujen määriä säännöllisesti.

Riskin seuranta ja valvonta

- Ohje on tallennettu Helmiin ja siitä on tiedotettu prosessivastuuhenkilöille.
- Asiakasvirastojen yhteystietoja on laskuilla mahdollisuuksien mukaan
- Seurataan viikoittain kohdistumattomien hyvityslaskujen määriä sekä käsitellään ne myyntireskontrassa.

Myyntireskontran tietojen virheellisyys

Riskinä on tunnistettu mm.:

- suoritusten kohdentaminen reskontraan viiveellä
- reskontrassa ei ajantasaista korkoa =>virheellinen kohdistus
- tieto suorituksesta ei ole oikealla toimijalla

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Täsmätään tiliotteiden ja viitteellisten suoritusten kirjaamisessa käytettyjä tasetilejä säännöllisesti.

Huolehditaan riittävä resursointi, jotta suoritusten kohdentaminen onnistuu tuloskortissa sovittujen päivien puitteissa.

Ohjeistetaan asiakasvirastoja/yhteistyökumppaneita heille tulleiden suoritusten kirjaamisesta sovituille tasetileille.

Ohjeistetaan myyntireskontraan suorituksia kirjaavat henkilöt mm. koron käsittelyn suhteen. Kerrataan ohjeistusta muutoinkin palvelualueilla.

Riskin seuranta ja valvonta

- Valvotaan tasetilien täsmäämistä kuukausittain.
- Suoritusten virhelistoja käsittelemättä korkeintaan 4 päivää kerrallaan.
- Ohjeistus on ajan tasalla ja käytäntöjä kerrataan palvelualuepalavereissa. Tulokortin hyödyntäminen seurannassa.

Myyntireskontran virheellinen tulkinta

Riskinä on tunnistettu mm.:

- osaaminen myyntireskontran tilakoodien ja tapahtumien tulkitsemisessä
- myyntireskontran virheellisyys koronlaskennan osalta

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Järjestetään kertausta myyntireskontran tulkinnasta sekä muistutetaan tarvittaessa olemassa olevista ohjeista.

Annetaan virastoille katseluoikeuksien myöntämisen yhteydessä selkeät ohjeet myyntireskontran tulkitsemisesta. Tiedotetaan muutoksista myös virastojen henkilökuntaa.

Riskin seuranta ja valvonta

- Koulutusta järjestetty tulokortissa sovittu määrä vuonna 2011.
- Kertausta palvelualueittain ko. palvelualueen ydintarpeisiin.
- Myyntireskontran tulkintaan liittyvät ohjeet ovat päivitettyjä ja Y:asemalla helposti löydettävissä.

Tulojen ja saatavien puutteellinen seuranta

Riskinä on tunnistettu mm.:

- Asiakasvirastossa ei seurata tulojen ja saatavien kirjaamista
- Saatavia voi jäädä laskuttamatta tai laskutetaan kahdesti
- Laskutus tapahtuu viiveellä/jaksotusvirhe

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Tarjotaan asiakasvirastoille katseluoikeuksia myyntireskontraan.

Muistutetaan asiakasvirastoja seurannan tärkeydestä mm. prosessivastuuhenkilötapaamisissa sekä laskutus- ja perintäpäivillä.

Tiedotetaan laajalti päivitetyn laskutus- ja perintäohjeen olemassaolosta, jotta se on käytettävissä tarvittaessa kaikilla toimijoilla.

Riskin seuranta ja valvonta

- Asiakasvirastoissa on seuranta käytössä laskutettavista saatavista.
- Myyntireskontran käytön ja tulkinnan ohjeistus on ajan tasalla.

Viive sovituissa laskutusaikataulussa

Riskinä on tunnistettu mm.:

- manuaaliset laskutuspyynnöt puutteellisia, vaatii selvittelyaikaa
- tiliöintivirheitä sähköisissä aineistoissa

- turvakieltoasiakkaiden laskutus viivästyy

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Markkinoidaan Excel-syöttölomaketta edelleen asiakasvirastoille.

Järjestetään yhteistyöpalavereja tahojen kanssa, joilla on virheellistä laskutusaineistoa.

Turvakieltoasiakkaiden laskutuksen haasteellisuus otetaan huomioon uutta laskutusjärjestelmää suunniteltaessa. Pyritään saamaan nykyiseen laskutusjärjestelmään versiopäivitys turvakieltoasiakkaiden laskutuksen parantamiseksi.

Riskin seuranta ja valvonta

- Virhelistoja ei muodostu/virheiden määrä vähenee.
- Pysytään sovitussa aikataulussa: laskut lähtevät kahdessa päivässä laskutuspyynnön saavuttua.

Maksuajan antamisessa virhe

Riskinä on tunnistettu mm.:

- ei noudateta sovittuja ohjeita
- asiakasvirastossa sovitaan maksuajan antamisesta
- pidemmän maksuajan antamisen yhteydessä korko virheellinen
- sovittua maksuaikataulua ei ole tallennettu myyntireskontraan

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Käydään jokaisella palvelualueella läpi ohje maksuajan antamisesta ja korostetaan huolellisuuden tärkeyttä sovitun maksuajan tallentamisesta.

Perinnän palvelualueella kerrataan säännöllisesti koron laskennan apuna olevien taulukoiden käyttöä.

Riskin seuranta ja valvonta

- Otetaan säännöllisesti myyntireskontran maksuaikataulujen listaus.
- Ohjeistus käydään läpi palvelualueilla kuukausittain.

Maksumuistutusten lähettämässä virhe

Riskinä on tunnistettu mm.:

- Virheellinen rajausta maksumuistutusten lähettämässä
- Maksumuistutukset lähetetään kahdesti

Toimenpiteet riskin torjumiseksi

Ohjeistuksen ja huolellisuuden tähdentäminen säännöllisesti palvelualuepalaverissa.

Varmistetaan, että yhteiseen sähköpostiin tulevan vahvistusviestin kappalemäärät täsmätään Pro eLaskutus -järjestelmän kappalemäärään.

Riskin seuranta ja valvonta

- Seurataan virheellisten ajojen määriä tai palvelimelta poistamisia.
- Ohjeistus on käyty läpi säännöllisesti palvelualueilla.

3. Kartoitettujen riskien lisäksi osastolla käydään palvelualueittain säännöllisesti läpi

- koko laskutusprosessi, sekä julkis- että yksityisoikeudellinen saatava
- asiakasvirastojen kanssa tehdyt palvelusopimukset ja työnjako pääpiirteittäin
- laskituksen tuotteiden palvelukuvaukset

4. Riskienhallintasuunnitelman seuranta ja päivittäminen

- Riskienhallintasuunnitelman toteutumista seurataan sekä suunnitelmaa päivitetään laskituksen johtoryhmässä vuosittain lokakuussa.
- Laskentajärjestelmän muutoksen myötä ydinprosessin prosessikuvaukset on päivitetty vuodelle 2012. Myös riskikartoitukset tulee päivittää kevään 2012 aikana.