



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Miia Tiihonen

KÄYTTÖOMAISUUDEN RISKIENHALLINTA

Liiketalous
2019

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Miia Tiihonen
Opinnäytetyön nimi	Käyttöomaisuuden riskienhallinta Case-yrityksessä
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	44 + 2 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen, Mika Ylinen

Tutkimuksessa perehdytään Case-yrityksen käyttöomaisuuteen ja siihen liittyviin riskeihin, sekä riskienhallintakeinoihin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää käyttöomaisuusprosessin ja käyttöomaisuuskirjanpidon nykytilanne riskienhallinnan näkökulmasta.

Teoreettisena viitekehyksenä toimii lainsäädäntö, riskien hallinta ja sisäisen tarkastuksen merkitys. Kirjanpitolaissa on kerrottu, miten yrityksen tulee käsitellä käyttöomaisuuden tietoja. Laki elinkeinotulon verottamisesta mahdollistaa poistojen erilaisen käsittelyn verotuksessa verrattuna suunnitelman mukaisiin poistoihin kirjanpidossa. Tämä opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Tutkimusaineisto pohjautuu nykyisen käyttöomaisuusrekisterin tietoihin sekä asiantuntijahaastatteluihin.

Tulosten perusteella riskialtimmat vaiheet ovat liiketoiminnassa tehtyjen päätösten vaikutukset, osaava henkilöstö sekä investoinnin hyväksymisrajat. Riskien hallintakeinoina ehdotetaan investoinnin huolellista valmistelua, henkilöstön osaamisen tunnistamista sekä etukäteen määritettyä investoinnin hyväksymisketjua.

ABSTRACT

Author	Miia Tiihonen
Title	Risk management of fixed assets Case Study
Year	2019
Language	Finnish
Pages	44 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen, Mika Ylinen

The thesis focuses on the fixed assets and related risks and risk management methods of the Case company. The purpose of the study is to identify the current situation of fixed assets process and the accounting of fixed assets from a risk management perspective.

The theoretical framework consist of legislation, risk management and the importance of internal control. The Accounting Act explains how a company should maintain asset information. The Act on Business Income Tax allows a different treatment of depreciations in taxation compared to planned depreciations in accounting. This thesis is made as a qualitative study. The research method is an interview. The research material is based on the data of the current fixed asset register and expert interviews.

Based on the results, the most critical phases are the impact of business decisions, skilled personnel and investment approval limits. As risk management tools, it is proposed to carefully prepare the investment, to identify the personnel's expertise, and to set up a predefined investment approval chain.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	10
1.4	Aikaisemmat tutkimukset	10
1.5	Tutkimuksen rakenne	12
2	KÄYTTÖOMAISUUTEEN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ, NORMISTO JA STANDARDIT	14
2.1	Kirjanpitolaki ja Laki elinkeinotulon verottamisesta.....	15
2.2	Riskien hallintaan liittyvä lainsäädäntö	17
2.3	Hankintamenon määrittäminen	18
2.4	Poistot hyödykkeen hankintamenosta.....	20
2.5	Kirjanpitolautakunnan yleisohje koskien käyttöomaisuutta	21
2.6	IFRS-standardit, IAS 16, 36 ja 38 -asetukset.....	24
2.7	US GAAP vaikutus käyttöomaisuuskirjanpitoon	26
2.8	SOXn vaatimukset	26
3	RISKIENHALLINTA	28
3.1	Riskien jaottelu ja tunnistaminen.....	29
3.2	Riskien arviointi.....	30
3.3	Käyttöomaisuuteen liittyvät riskit.....	30
4	SISÄINEN VALVONTA RISKIENHALLINTAKEINONA	32
4.1	Corporate Governance, Code of conduct, Compliance	32
4.2	Pääperiaatteet ja tavoitteet	34
4.3	Mallit.....	35
4.3.1	COSO	35
4.3.2	COCO.....	37
4.3.3	COBIT	37

5	TUTKIMUSAINEISTO JA-MENETELMÄ	38
5.1	Kohdeorganisaation esittely	38
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	38
5.3	Tutkittavan ryhmän rajausta ja haastateltavien kuvaus	39
5.4	Tutkimuksen toteuttaminen	40
5.5	Haastattelurungon esittely	41
5.6	Aineiston keruu	41
5.7	Tutkimuksen luotettavuus	41
6	TUTKIMUSTULOKSET	43
6.1	Käyttöomaisuusprosessin nykytilanne	43
6.2	Merkitys Case-yritykselle	44
6.3	Case-yrityksen käyttöomaisuuteen liittyvät riskit	45
6.3.1	Liiketoiminnassa tehtyjen päätösten vaikutukset	46
6.3.2	Osaava henkilöstö	48
6.3.3	Capex-hyväksymisraajat	49
6.4	Riskeihin varautuminen	50
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	52
	LÄHTEET	54

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kuvakaappaus nykyisestä ERP-järjestelmän käyttöomaisuusmoduulista.	15
Kuvio 2. Case-yrityksen poistoajat ja poistomenetelmät hyödykeryhmittäin.	24
Kuvio 3. Riskienhallintaprosessin vaiheet. (Suomen riskienhallintayhdistys 2019)	28
Kuvio 4. Liikeriskien jaottelu. (Suomen riskienhallintayhdistys 2019)	30
Kuvio 5. Corporate governance Suomessa (Arvopaperimarkkinayhdistys).....	33
Taulukko 1. Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä (www.theseus.fi).....	12
Taulukko 2. Haastateltavat.	40
Taulukko 3. Käyttöomaisuuden riskit yrityksessä.	46

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelurunko suomeksi**LIITE 2.** Haastattelurunko englanniksi

1 JOHDANTO

Käyttöomaisuus edustaa useissa yrityksissä yhtä suurinta yksittäistä taseen kategoriaa. Suomen viiden liikevaihdoltaan suurimman (Asiakastieto 2018) yrityksen kuten *Neste Oyj*, *Nokia*, *UPM*, *Outokumpu* ja *Stora Enso* käyttöomaisuuden osuus taseen arvosta oli vuonna 2017 ka. 40 %. Tästä syystä käyttöomaisuutta on tärkeää tarkastella omana kokonaisuutena. Käyttöomaisuuden osuutta taseen vastaavaa arvosta laskettaessa on otettu huomioon aineellinen ja aineeton käyttöomaisuus sekä liikearvo vuoden 2017 vuosikertomuksessa esitettyjen lukujen mukaan.

Opinnäytetyössä rajataan aihe koskemaan vain käyttöomaisuutta ja sen hallintaa. Asiaa lähestytään sisäisen tarkastuksen ja riskien hallinnan näkökulmasta. Case-yrityksen käyttöomaisuuden osuus vuonna 2017 oli 6 % taseen arvosta. Vastaavasti konsernin, johon Case-yritys kuuluu, osuus oli 62 %.

Työssä ei mainita yrityksen eikä sen käyttämien ohjelmistojen nimiä. Yksilöiviä lukuja ei myöskään anneta. Yrityksestä siis käytetään nimeä Case-yritys ja Case-konserni, kun asia koskee pääomistajayhtiötä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Case-yrityksen käyttöomaisuuden nykytilanne, tunnistaa käyttöomaisuuteen ja käyttöomaisuusrekisterin ylläpitoon liittyvät riskit sekä antaa ehdotukset riskien hallitsemiseksi.

Käyttöomaisuusrekisteri ja sen hallinta on selkeä erillinen kokonaisuus, joka on erotettavissa omaksi osa-alueeksi (moduuli). Rekisterissä oleva tieto hallitaan erillään muusta kirjanpidon aineistosta ns. osakirjanpitona. Käyttöomaisuuteen sitoutuu paljon yrityksen varoja, siksi riskien hallinnan tulee myös ulottua tähän toimintoon.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena on kuvata nykyisen käyttöomaisuusrekisterin tilanne ja prosessit, tunnistaa käyttöomaisuuteen ja sen hallintaan liittyvät riskit sekä antaa ehdotukset riskien hallintaan. Riskien hallinta sisäisen tarkastuksen näkökulmasta liittyy olennaisena osana tutkimukseen. Tästä voidaan johtaa tutkimusongelma: Mitkä ovat käyttöomaisuuteen liittyvät riskit ja miten kehittää käyttöomaisuuteen ja siihen liittyvän kirjanpidon riskienhallintaa?

Tästä edelleen johdettuna tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on käyttöomaisuusprosessin nykytilanne?
- Millainen merkitys käyttöomaisuudella on Case-yritykselle?
- Mitä riskejä käyttöomaisuuteen liittyy?
- Miten riskeihin voidaan varautua?

Tutkimus rajataan koskemaan käyttöomaisuusrekisterin tietoja Case-yritys Vaasan yksikössä. Käyttöomaisuuden riskien kartoitusta ja hallintaa koskevassa osuudessa tutkimus rajataan koskemaan Case-konserniin kuuluvien kolmen muun vastaavan yksikön asiantuntijoiden haastatteluja. Kaikkia konserniyhtiöitä koskee sama sisäisesti käytössä oleva tiliöintiohjeistus. Samoin riskien hallinta on periaatteiltaan samanlainen riippumatta siitä, missä maassa yhtiö sijaitsee. Jokaisen maan paikallinen lainsäädäntö tuo pieniä eroja tiliöintikäytännöissä maiden välille.

Käyttöomaisuusrekisteri on osakirjanpitoa, joka on selkeä kokonaisuus ja erotettavissa omaksi tarkastelukokonaisuudeksi. Se tukee varsinaista kirjanpitoa ja tilinpäätöstä. Sillä on vaikutus yrityksen tulokseen, maksettavien verojen määrään sekä käyttöomaisuuden vakuutusmaksuun.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Opinnäytetyön tutkimusstrategia sopii case- eli tapaustutkimukseen, jossa tutkittavaa asiaa tarkastellaan todellisessa ympäristössään. Yksi tyypillinen piirre on, että valitaan yksittäinen tapaus, jota tutkitaan sen omassa luonnollisessa ympäristössä. Tietoa tutkittavasta tapauksesta kerätään useista eri lähteistä, mm. haastattelut ja käyttöomaisuusrekisterin numeroaineisto. Case-tutkimuksen tulos on aina oikea, eikä sitä voi yleistää koskemaan muita yrityksiä. (Kananen 2012, 34-35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134-135.)

Tutkimusmenetelmältään opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoitus on kuvailla käyttöomaisuuden nykytilanne, tunnistaa käyttöomaisuusprosessiin liittyvät riskit ja antaa ehdotukset riskien hallintaan. Tutkittava numeroaineisto kerätään todellisesta Case-yrityksen tilanteesta. Haastateltava kohdejoukko valitaan niin, että se edustaa mahdollisimman eri osa-alueilta käyttöomaisuutta työkseen tarkastelevaa joukkoa.

Tutkimusaineisto pohjautuu Case-yrityksen sisäiseen materiaaliin, etukäteen sähköpostitse lähetettäviin haastattelukysymyksiin sekä avoimiin haastatteluihin, jotka käydään etukäteen lähetettyjen kysymysten pohjalta. Haastateltavat ovat Case-yrityksen, Case-konserniyhtiön tai näiden sidosryhmään kuuluvia asiantuntijatehtävässä työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavilla henkilöillä on kokemusta käyttöomaisuuden hallinnasta ja sen riskeihin liittyvistä asioista. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina. Tallennusluvan antaneet haastatellut ryhmitellään omaksi joukokseen, tallennus puretaan tekstiksi, teksti ryhmitellään asiakokonaisuuksiksi ja muutetaan soveltuvin osin taulukkomuotoon. Muiden haastattelutulokset kirjataan muistiin heti haastattelun yhteydessä. Lisäksi käytetään alan kirjallisuutta ja tutkimuksia.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Käyttöomaisuuteen liittyviä AMK -tasoisia opinnäytetöitä ei suoraan löydy montaakaan, mutta ERP-järjestelmän valintaan ja käyttöönottoon on sitäkin

enemmän. Taulukossa 1 on esitelty joitakin hakutulokset hakusanalla ”ERP käyttöönotto käyttöomaisuus” ja ”ERP käyttöönotto” tulleita opinnäytetöitä.

Taulukko 1. Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä (www.theseus.fi).

Tekijä ja vuosi	Aihe	Avainsanat
Koskinen, Emmi-Noora. 2011	Käyttöomaisuuskirjanpidon migraation globaalissa toimintaympäristössä	Organisaationmuutos, harmonisointi, projektimalli, käyttöomaisuuskirjanpito, migraatio
Knuuttila, Elina. 2012	Globaalien SOX – kontrollien implementointi varastointiprosessissa	Sisäinen valvonta, SOX, varastointiprosessi, Sarbanes – Oxley Act
Aukio, Kia. 2015	Käyttöomaisuuskirjanpito-ohjelman implementointi: case; Toyota Auto Finland Oy	Käyttöomaisuus, käyttöomaisuuskirjanpito, kirjanpitojärjestelmän käyttöönotto, käyttöönottoprojekti, sisäinen valvonta
Remahl, Titta. 2015	Toiminnanohjausjärjestelmän valinta ja hankinta; case, Vaasan Vesi	C-CEI-menetelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, ERP, hankinta, valinta
Höglund, Riku. 2015	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kriittiset kohdat	Toiminnanohjausjärjestelmä, ERP-järjestelmä, tietojärjestelmä

1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. *Teoriaosan* ensimmäisessä osassa kuvataan käyttöomaisuutta määrittelevät lait ja säädökset sekä käyttöomaisuuden arvonmäärityksen, poistot ja vaikutuksen tuloslaskelmaan. Teoriaosan toisessa osassa keskitytään sisäiseen valvontaan riskienhallintakeinona. Kolmannessa teoriakappaleessa käsitellään riskienhallintaa. *Empiirisessä osassa* esitellään tutkimuskohde ja sovelletaan teoria käytäntöön. Empiirinen osuus perustuu Case-yrityksen sisäiseen materiaaliin sekä Case-yrityksen ja Case-konsernin asiantuntijoiden kanssa käytyihin haastatteluihin.

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan yleisluontoisesti tutkittavasta aiheesta ja työn tarpeellisuudesta, määritellään tutkimusongelma sekä työn tavoitteet. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys käyttöomaisuudelle. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimusaineisto ja menetelmä. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimustulokset ja jatkotutkimusaiheet. Seitsemännessä luvussa käsitellään johtopäätökset.

2 KÄYTTÖOMAISUUTEEN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ, NORMISTO JA STANDARDIT

Yrityksen pitkäaikaiset investoinnit kuten kiinteistöt, koneet ja laitteet sekä suuret tiekoneohjelmat, joita voidaan käyttää kolmena tai sitä useampana vuotena, aktivoidaan eli kirjataan taseeseen käyttöomaisuudeksi. Tulokseen ne tulevat kuluksi vaikutusaikanaan poistojen kautta. Poistoaika määritellään niin, että se vastaa hankitun investoinnin taloudellista pitoaikaa, ei todellista käyttöikää. Poistot jaetaan suunnitelman mukaisiin poistoihin (SUMU) ja EVL-poistoihin (Elinkeinoverolain mukaisiin poistoihin). (Lahti & Salminen 2014, 130.)

Käyttöomaisuuskirjanpito prosessiin kuuluvia vaiheita:

- Omaisuuskohteen perustaminen käyttöomaisuusrekisteriin
- Poistolaskenta ja poistojen kirjaaminen pääkirjanpitoon
- Käyttöomaisuuden myynti- ja romutuksen käsittely ja kirjaus pääkirjanpitoon
- Käyttöomaisuuskirjanpidon täsmäytys pääkirjanpitoon
- Käyttöomaisuusraportit

Suuret yritykset joilla usein on myös paljon käyttöomaisuuskohteita, hoitavat käyttöomaisuuden seurannan ja poistojen laskennan käyttöomaisuusohjelmalla. Monesti ohjelma on *toiminnallinen osa ns. moduuli* käytettävässä ERP-järjestelmässä (toiminnanohjausjärjestelmässä). Joissakin yrityksissä voi käytössä olla erillinen ohjelma, joka on liittymän avulla linkitetty ERP-järjestelmään. Pienet yritykset, joilla myös käyttöomaisuuskohteita on vähän, voivat hoitaa kohteiden seurannan ja poistojen laskennan excelillä. (Lahti & Salminen 2014, 131.)

Moduulin- tai käyttöomaisuusohjelman etuja verrattuna exceliin ovat:

- Mahdollistaa uuden käyttöomaisuuskohteen avaamisen suoraan ostolaskulta tai ostotilaukselta
- Automaattinen poistolaskenta ja poistojen kirjaaminen pääkirjalle
- Laskee ja pitää rekisteriä samanaikaisesti SUMU- ja EVL-poistoista sekä poistoeroista (SUMU- ja EVL-poistojen välinen erotus). Järjestelmässä voi olla mahdollista seurata myös IFRS-käyttöomaisuussaldoja ja poistoja
- Automaattiset raportit käyttöomaisuuserittelyistä tietyinä ajankohtana
- Automaattiset raportit veroilmoitukseen ja tilinpäätöksen liitetietoihin

Kuvio 1. Kuvakaappaus nykyisestä ERP-järjestelmän käyttöomaisuusmoduulista.

2.1 Kirjanpitolaki ja Laki elinkeinotulon verottamisesta

Käyttöomaisuuden hallinta on osa kirjanpitoa. Kirjanpitovelvollisuudesta on määrätty kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336, 1-2). Kaikkien liiketoimintaa harjoittavien yritysten ja yhteisöjen tulee pitää kahdenkertaista kirjanpitoa.

Kirjanpitoon tulee merkitä kaikki tulot, menot, rahoitustapahtumat sekä niiden korjaus- ja siirtoerät.

Tapahtumat kirjataan kirjanpitotileille. Tilit on pidettävä sisällöltään samana läpi tilikausien. Sisältöä voidaan muuttaa vain erityisen syyn vuoksi. Menojen ja tulojen kirjaamisperusteena on suoritteen luovutushetki. Kirjaus tulee perustua päivättyyn ja järjestelmällisesti numeroituun tositteeseen. Tositteen, liiketapahtuman ja kirjauksen välinen yhteys tulee ilmetä selvästi. Kirjausten yhteys osakirjanpidon kautta pääkirjaan ja siitä tulos- ja taselaskelmaan tulee olla todennettavissa helposti molempiin suuntiin ns. audit trail. Kirjanpitolautakunnan 2011 antaman yleisohjeen (KILA 2011) mukaan osakirjanpito on kyseessä silloin, kun tietojärjestelmän osasta siirretään tietoja yhdistelmänä tai muuna yhteenvetona varsinaiseen kirjanpitojärjestelmään. Hankintamenoon sisällytetyt menot pitää pystyä esittämään kustannuslaskelmien avulla. (L 30.12.1997/1336, 2; Kukkonen & Walden 2015; KILA 2011.)

Kirjapitomerkinnot tuottavat asiakirjoja tai raportteja, jotka ovat aika- tai asiajärjestyksessä. Aikajärjestyksessä olevat koskevat ns. *peruskirjanpitoa* joidenka asiakirja on *päiväkirja*. Asiajärjestyksessä olevat koskevat *pääkirjanpitoa* ja säilytettävä asiakirja on *pääkirja*. (KILA 2011.)

KILAn 2011 antaman yleisohjeen mukaan itse laaditut tositteet, kuten jaksotus-, korjaus-, siirto-, muistio-, kehittämismenojen-, osatuloutus- ja verokirjauksiin liittyvän tositteen tulee:

Varmentaa eli tositteelta tulee käydä ilmi, kuka sen on laatinut sekä kuka tositteen on hyväksynyt. Hyväksyjän merkintä on oltava, jos kyseessä on poikkeuksellinen tai olennainen tapahtuma.

Laskentasäännöt on käytävä selvästi ilmi tositteelta. Laskelma voi olla varsinaisen kirjaustositteen liitteenä.

Korjaustositteelta tulee ilmetä mitä aikaisempaa kirjausta korjataan ja mistä syystä.

Menotosite, jota ulkopuolinen yhteistyökumppani ei ole pystynyt toimittamaan tai se on muuten hävinnyt tai käyttökelvoton, tulee itse laaditun tositteen sisältää tositteelta yleisesti edellytettävät tiedot, kuka tositteen on laatinut sekä syy alkuperäisen menotositteen puuttumiselle.

Osakirjanpito tulee *täsmäyttää* pääkirjanpitoon vähintään tilikausittain. Täsmäytys tehdään tilitasolla; osakirjanpidon saldo on täsmäyttävä pääkirjanpidon vastaavien tilien saldoihin. ERP-järjestelmän rakenne voi olla modulaarinen tai hierarkkinen ilman, että se muodostaa osakirjanpitoja. Silti tällaisen järjestelmän täsmäyttämässä suositellaan noudatettavan samoja menetelmiä, kuin mitä koskee osakirjanpidon ja pääkirjanpidon täsmäyttämistä. (KILA 2011).

Kirjanpitoaineistoa ei saa muuttaa tilinpäätöksen laatimisen jälkeen. Aineisto (tositteet, kirjanpidot, tilinpäätös ja muu kirjanpitoaineisto) tulee säilyttää vähintään 10 vuotta. Muu kirjanpitoaineisto tulee säilyttää vähintään 6 vuotta tilikauden päättymisestä. (L 30.12.1997/1336, 2.) Kiinteistöinvestointeihin liittyvät tositteet tulee säilyttää 13 vuotta (L 30.12.1993/1501, 209q §). Osakirjanpidon aineisto on säilytettävä kuten pääkirjanpidon aineisto. (KILA 2011).

Pysyvien vastaavien tositeaineistoa ovat mm:

- Osto- ja myyntilaskut
- Poisto- ja poistoerolaskelmat
- Romutukseen liittyvät tositteet
- Arvonkorotuksen laskelmat
- Inventaarilistat, jos niiden perusteella tehdään kirjauksia.

2.2 Riskien hallintaan liittyvä lainsäädäntö

Toimintakertomuksessa yrityksen on kuvattava merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä (L 30.12.1997/1336, 3, 1 a §). *Arvopaperimarkkinalain*

mukaan yrityksen on annettava osa- ja puolivuotiskatsauksissaan lausunto merkittävistä lähiajan riskeistä ja epävarmuustekijöistä (L 14.12.2012/746, 7, 1 §, 11 §).

2.3 Hankintamenon määrittäminen

Termiä käyttöomaisuus käytetään nykyään enää elinkeinoverolaissa ja artikkeleissa, kirjanpitosäännöksissä sitä ei enää ole. Kirjanpidon termin käyttöomaisuudella tarkoitetaan pysyvien vastaavien aineellisia tai aineettomia hyödykkeitä, jotka on tarkoitettu tuottamaan tuloa useana tilikautena. Pysyvät vastaavat jaetaan kolmeen ryhmään (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 58):

- Aineettomat esim. ohjelmistojen käyttölisenssit, patentit ja tekijänoikeudet
- Aineelliset esim. koneet ja kalusto, rakennukset, maa- ja vesialueet
- Sijoitukset esim. tytäryhtiöosakkeet.

Hyödykkeet kirjataan varallisuudeksi (aktivoidaan taseeseen) sen oletetun taloudellisen vaikutusajan perusteella, jos se on enemmän kuin 1 tilikausi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 58; L 30.12.1997/1336, 5, 5-5a§.)

Poikkeuksena suoraan kuluksi voidaan kirjata kuluva hyödykkeet hankintameno, jos (L 24.6.1968/360, 33 §):

- Todennäköinen taloudellinen käyttöikä on enintään 3 vuotta
- Sen hankintameno on enintään 850 euroa (pienhankinta)
- Pienhankinnat muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka arvo on enintään 2 500 euroa.

Lisäksi kuluksi kirjataan aina (KILA 2007):

- Perustamis- ja tutkimusmenot

- Leasing-rahoituksella tai rahoitusleasingsopimuksella hankitut hyödykkeet. Erät kirjataan kuluksi leasing-vuokrien muodossa.

Käyttöomaisuudeksi luokitellaan pysyvään käyttöön tarkoitettut maa-alueet, arvopaperit, rakennukset, koneet, kalustot ja muut esineet, patentit ja muut erikseen luovutettavissa olevat aineettomat oikeudet sekä soran- ja hiekanottoaikat, kaivokset, kivilouhokset, turvesuot ja muut sellaiset hyödykkeet. Maa-alue, arvopaperit ja muut sellaiset hyödykkeet ovat kulumatonta käyttöomaisuutta (L 24.6.1968/360 II osa, 2, 12 §.)

Hyödykkeen hankintamenoksi kirjataan vähintään hankinnan ja valmistuksen muuttuvat menot. Lainan korkomenot hyödykkeen tuotantojaksolta saa sisällyttää hankintamenoon. (L 30.12.1997/1336, 4, 5 §). Lisäksi hankintamenoon tulee sisällyttää liitännäismeno, kuten koneen kuljetus-, huolinta-, vakuutus-, tull- ja asennusmenot. Hankintaan kohdistetaan myös *oikaisuerät*, kuten alennukset ja hyvitykset. Hyödykkeen hankintamenoon voidaan sisällyttää myös palkkamenot ja sosiaalimenot siltä osin, kun ne koskevat yrityksen itsensä valmistamaa ja omaan käyttöön tulevaa hyödykettä. Arvonlisävero voidaan sisällyttää hankintamenoon vain, jos sitä ei voi vähentää arvonlisäverotuksen verotusprosessissa. (L 24.6.1968/360, 14 §; Kukkonen & Walden 2015.)

Perusparannusmenot, kuten laajennus-, muutos-, uudistus- ja muut vastaavat menot sekä suurehko korjausmenot tulee sisällyttää käyttöomaisuuden hankintamenoon. Näiden osalta yrityksellä ei ole valinnanvapautta kirjata näitä kuluksi tilikaudelle. Perusparannusmenolla tarkoitetaan esim. tuotantokoneen tehon kasvattamista tai huoneiston pintamateriaalin vaihtamista laadukkaammaksi. (L 24.6.1968/360, 3, 30 §, 35 §.)

Vähäiset korjausmenot kirjataan kuluksi tilikaudelle. Tällaisia menoja ovat esim. hyödykkeen ominaisuuksien ylläpitäminen tai ominaisuuksien palauttaminen enintään alkuperäiselle tasolle. Hankintameno on kuitenkin aina kirjattava sellaiset korjausmenot, jotka on tehty välittömästi hankinnan jälkeen, mutta ennen sen käyttöönottoa. (Kukkonen & Walden 2015.)

Hankintamenoon ei saa sisällyttää (L 24.6.1968/360, 2, 8§; Kukkonen & Walden 2015; KILA 2007):

- Julkiselta taholta tai toiselta yritykseltä saatua avustusta
- Myynnin, markkinoinnin tai yleishallinnon menoja
- Tutkimusmenoja. Kehittämismenojen aktivointi edellyttää erityistä varovaisuutta
- Menoja, jotka ovat syntyneet ennen hankinnan ja valmistuksen aloittamista tai sen jälkeen kun hyödyke on saatu valmiiksi.

Tärkeää aktivoitavien hankintamenojen kirjauksissa on, että ne on kirjattu noudattaen yhdenmukaisia periaatteita ja pysyvät johdonmukaisesti samoina tilikaudesta toiseen. (Kukkonen & Walden 2015).

2.4 Poistot hyödykkeen hankintamenosta

Kirjanpitolaki velvoittaa että hyödyke, joka tuottaa tuloa useana tilikautena poistetaan suunnitelman mukaan kuluksi kullekin tilikaudelle sen taloudellisena vaikutusaikana ts. kirjataan poistoja. Yleisemmin puhutaan suunnitelman mukaisista poistoista ts. SUMU poistoista (L 30.12.1997/1336, 5, 5 §.)

Poistot ja arvonalentumiset jakautuvat kolmeen eri osaan (Ikäheimo ym. 2016, 64-65); suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset pysyvistä ja poikkeukselliset arvonalentumiset vaihtuvista vastaavista. Mielekäästä on ryhmitellä hyödykkeet niiden poistoaikojen perusteella. Poistoajat määräytyvät hyödykkeen vaikutusajan mukaan tai kirjanpitolaissa säädetyn lyhyemmän ajan mukaan.

Laki elinkeinotulon verottamisesta edellyttää, että poistot tehdään yhtenä eränä menojäännöksestä koneiden, kaluston ja muun niihin verrattavan käyttöomaisuuden hankintamenosta. Verovuoden poiston osuus saa olla enintään 25 % menojäännöksestä (L 24.6.1968/360 II osa, 3, 30 §.)

Poistot tulee aloittaa heti, kun hyödyke on otettu käyttöön yrityksen toiminnassa. Yleensä poistot aloitetaan, kun laitteen tavanomainen koekäyttö on tehty. Aineettomien hyödykkeiden hankintamenosta poistot aloitetaan heti menojen syntymistilikautena. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Patenttien tai muuten rajoitetun voimassaoloajan olevien aineettomien oikeuksien hankintameno tulee poistaa yhtä suurin vuotuisin poistoin 10 vuodessa, jos yrityksellä ei ole osoittaa sitä lyhyempää taloudellista käyttöaikaa. (L 24.6.1968/360, 37 §.)

2.5 Kirjanpitolautakunnan yleisohje koskien käyttöomaisuutta

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen 16.10.2007 luvun 9 mukaan kirjanpitovelvollisen tulee pitää erilliskirjanpitoa käyttöomaisuudestaan. Erilliskirjanpito on täsmäytettävä ainakin tilikausittain pääkirjanpidon kanssa.

Käyttöomaisuuden kirjanpito tulee pääsäännön mukaan tehdä hyödykekohtaisesti niin, että se käsittää kaikki hyödykkeet joiden taloudellinen pitoaika ei ole vielä päättynyt. Sen tulee myös sisältää kaikki ne hyödykkeet, joidenka hankintameno on jo poistettu kokonaan, mutta hyödyke osallistuu silti yrityksen suorite-tuotantoon (tuotantolaitteen suunnitelman mukaiset poistot ovat kuluneet loppuun, mutta laite on edelleen toiminnassa ja käytössä). Kunkin hyödykkeen osalta tulee käyttöomaisuuskirjanpidosta ilmetä ainakin seuraavat asiat (KILA 2007):

- Hyödykkeen tunnistetiedot, kuten nimike, tyyppi ja numero
- hankintameno
- hankinta-ajankohta kuukauden ja vuoden tarkkuudella
- poistomenetelmä ja sen mahdolliset muutokset
- poistoaika, jos se ei käy ilmi poistomenetelmää koskevista tiedoista.

Lisäksi käyttöomaisuuskirjanpitoon merkitään poistosuunnitelmien mukaisten poistokohteiden mukaan ryhmiteltyinä seuraavat tiedot (KILA 2007):

- tilikauden suunnitelmapoisto
- tilikauden kokonaispoisto
- kertyneet suunnitelmapoistot
- kertyneet kokonaispoistot
- suunnitelman mukaan poistamatta oleva hankintamenon osa
- poistoero
- mahdolliset arvonnkorotukset ja niiden palautukset
- mahdolliset arvonalennukset ja niiden peruutukset
- menojäännös kokonaispoistojen jälkeen (suositus).

Suunnitelman mukaiset poistot tehdään ennalta määrätyn suunnitelman mukaan hyödykkeen taloudellisena pitoaikana. Suunnitelman ylittäviä poistoja saa kirjata, jos siihen on veroperusteinen syy. Verotuksessa vähennyskelpoiset poistot määräytyvät elinkeinoverolain mukaan. Näiden erotus huomioidaan *poistoeron* kautta. Tuloslaskelmassa esitetään poistoeron muutos ja taseessa vastattavien puolella on oma tili poistoero. Tilikauden EVL-maksimipoiston ylittävä sumupoistojen osuus käsitellään verolaskelmassa vähennyskelvottomana eränä. (KILA 2007; L 30.12.1997 5, 12 §).

Hankintameno jolle on saatu avustusta, voidaan käsitellä joko hyödykkeen hankintamenon vähennyksenä tai merkitä se taseessa siirtovelkoihin ja tuloslaskelmassa tuotoiksi kohdassa "Liiketoiminnan muut tuotot" IAS 20n mukaisesti. Valittua menetelmää tulee soveltaa johdonmukaisesti tilikausittain. (KILA 2007.)

Taloudellinen pitoaika määritellään kirjanpitovelvollisen yksilölliset olosuhteet huomioon ottaen. Poistoaika määritellään siten, että se vastaa yrityksen omaa suunnitelmaa ja käsitystä taloudellisesta pitoajasta. Taloudellinen pitoaika on

yleensä lyhyempi kuin hyödykkeen tekninen pitoaika. Taloudellisen pitoajan määrittelyssä tulee noudattaa varovaisuuden periaatetta. Määrittelyyn vaikuttaa hyödykkeen arvioitu tuloa tuottava vaikutus. (KILA 2007.)

Kirjanpito-laissa (L 30.12.1997/1336 5) muutossäädöksen (30.12.2015/1620) voimaantulon jälkeen, on määrätty joitakin maksimipoistoaikoja seuraavasti:

- muut pitkävaikutteiset menot 10 vuotta
- kehittämismenot 10 vuotta (ei saa aktivoida muina pitkävaikutteisina menoina)

Elinkeinoverolaissa (L 24.6.1968/360) on vastaavasti määrätty maksimipoistoaika mm. patenteille ja muille erikseen luovutettavissa oleville aineettomille oikeuksille: tasapoistoin, 10 vuodessa.

Poistokohteiden ryhmittely voidaan toteuttaa siten, että aineettomat ja aineelliset hyödykkeet jaotellaan olennaisuuden periaatetta noudattaen poistoajan ja poistomenetelmän perusteella. Kirjanpitolain mukaan tulee tehdä erillisarvostus kullekin hyödykkeelle ja muulle tase-erälle. Tästä johtuen sumu-poistot tulee lähtökohtaisesti laskea kullekin hyödykkeelle erikseen. (KILA 2007; L 30.12.1997/1336).

Kuviossa 2 on esitetty Case-yrityksen poistoajat ja poistomenetelmät hyödykeryhmittäin. Hyödykeryhmät on jaettu vielä tarkempiin alaryhmiin, joita on 42 kpl.

Hyödykeryhmä	Poisto aika, vuotta	Poistomenetelmä
ATK-laitteet	4	Menojäännöspoisto 25 %
ATK-ohjelmat	5	Tasapoisto
Huonekalut	3-5	Menojäännöspoisto 25 %
Konttorikoneet	5	Menojäännöspoisto 25 %
Kulietusvälineet	5	Menojäännöspoisto 25 %
Kuormituskalusto	10	Menojäännöspoisto 25 %
Mittalaitteet	5	Menojäännöspoisto 25 %
Muuntamo	15	Menojäännöspoisto 25 %
Muut pitkävaikutteiset menot	5	Tasapoisto
Muut pitkävaikutteiset menot (IT-järjestelmät)	3	Tasapoisto
Nostokalusto	8	Menojäännöspoisto 25 %
Patentit	5	Tasapoisto
Tutkimus- ja kehittämismenot	5	Tasapoisto
Työkalut, kalusto	3	Menojäännöspoisto 25 %

Kuvio 2. Case-yrityksen poistoajat ja poistomenetelmät hyödykeryhmittäin.

2.6 IFRS-standardit, IAS 16, 36 ja 38 -asetukset

International Financial Accounting Standards (IFRS), kansainvälistä tilinpäätösnormistoa on käytetty julkisesti noteerattujen yhtiöiden (pörssiyhtiöiden) konsernitilinpäätösraportoinnissa vuodesta 2005. EU:n antaman IAS-asetuksen (International Accounting Standards) perusteella listayhtiöiden tulee noudattaa EU:ssa hyväksyttyjä IFRS-standardeja. (Haaramo, Palmuaro & Peill 2018.)

IAS 38 –asetuksen mukaan aineeton hyödyke on yksilöitävissä oleva ei-monetaarinen (esim. liikearvo), joka ei ole aineellisessa olomuodossa. Lisäksi se on erotettavissa; pystytään irrottamaan yrityksestä ja myymään, siirtämään, vuokraamaan tai vaihtamaan sellaisenaan tai yhdessä siihen liittyvä sopimuksen, omaisuuserän tai velan kanssa tai johtuu sopimukseen perustuvista tai muista laillisista oikeuksista riippumatta, ovatko nämä oikeudet erotettavissa yrityksestä tai muista oikeuksista ja velvoitteista (esim. patentit). (Haaramo ym. 2018.)

Aineettoman hyödykkeen poistossa on ratkaistava ensin, onko *hyödykkeen taloudellinen vaikutusaika rajallinen tai rajaton*. Vaikutusajan ollessa rajaton, poistoja ei tehdä, vaan IAS 36:n mukaan hyödykkeelle tulee tehdä

arvonalentumistesti vertaamalla siitä kerrytettävissä olevaa rahamäärää sen kirjanpitoarvoon vuosittain ja aina kun on merkkejä siitä, että arvo on saattanut alentua. (Haaramo ym. 2018.)

IAS 16:n mukaan aineellisiksi käyttöomaisuushyödykkeiksi määritellään sellaiset varat, joita yritys pitää halussaan käyttääkseen niitä tavaroiden valmistamiseen tai palveluiden tuottamiseen useammalla kuin yhdellä tilikaudella. Kirjanpitolakiin verrattuna IAS 16 korostaa käyttöomaisuushyödykkeen hallintaa ja käyttöä yrityksen varsinaisessa toiminnassa. (Haaramo ym. 2018.)

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden poistoista IAS 16 määrää, että poistojen suuruuteen vaikuttava taloudellinen vaikutusaika, jäännösarvo ja poistomenetelmä tulee tarkistaa vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Periaatteessa IFRS-normiston ja kirjanpitolain välillä ei ole merkittäviä eroja. IAS 16.43 mukaan poistot tulee tehdä jokaisesta aineellisen käyttöomaisuushyödykkeen osasta erikseen, jonka kustannukset ovat merkittävät verrattuna käyttöomaisuuskohteen kokonaishankintamenuun (esim. tuotantolinja ja siihen liittyvät testerit). Jos hyödyke-erän osilla on sama taloudellinen vaikutusaika, ja niillä on sama poistomenetelmä, voi ne ryhmitellä yhteen poistokulujen laskemista varten. (Haaramo ym. 2018.)

Myytäessä tai poistettaessa käytöstä aineellinen käyttöomaisuushyödyke kirjataan pois taseesta. Myyntiin sisällytetään muut myynnistä aiheutuneet kulut ja alaskirjaukseen muut alaskirjauksesta aiheutuneet kulut, tästä syntynyttä arvoa verrataan jäljellä olevaan kirjanpitoarvoon. Nettotulo, joko voitto tai tappio kirjataan tuloslaskelmaan tuottona tai kuluna. Hankittaessa korvaava käyttöomaisuushyödyke, on edellinen hankinta kirjattava alas tulosvaikutteisesti. (Haaramo ym. 2018.)

Arvonmuutokset käyttöomaisuudessa ovat keskeinen kuluksi kirjaamisen peruste IFRS-standardin mukaan. Elinkeinoverolain mukaan keskeinen ajatus on kirjata meno tuloja vastaavalle kaudelle. Tämän periaate-eron vuoksi, verrattuna elinkeinoverolain määrittämiin ratkaisuihin, on tehty erityisiä säännöksiä, jotka joiltakin osin ovat tulkinnanvaraisia. (Kukkonen & Walden 2015.)

2.7 US GAAP vaikutus käyttöomaisuuskirjanpitoon

Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) ohjaa erityisesti Yhdysvaltalaisen yritysten tilinpäätöskäytäntöä. Vuonna 2003 on perustettu projekti, jonka tarkoituksena oli lähentää IFRS-standardien ja US GAAP:n vaatimuksia. Vuonna 2006 laadittiin molempia käytäntöjä koskeva, sitova ohjelma siitä miten tilinpäätöskäytäntöjä tullaan lähentämään. US GAAP:n ja IFRS-standardien keskeisimmät periaatteet eivät eroa toisistaan, mutta US GAAP on selkeästi yksityiskohtaisempi. (Haaramo ym. 2018.)

Eroavaisuutta US GAAP:n ja IFRS-normiston välillä on mm. satunnaisten erien esittämisessä tuloslaskelmassa. IAS 1:n (IFRS-normisto) mukaan tuottoja tai kuluja ei saa esittää miltään osin satunnaisina. US GAAP:n mukaan satunnaiset erät tulee esittää erikseen. ASC-225 –vaatimus (US GAAP) määrittää satunnaiseksi eräksi sellaiset erät, jotka ovat epätavanomaisia ja harvoin ilmeneviä (kumpikin ehto pitää täytyä). (Haaramo ym. 2018.)

US GAAP:n mukaan aineettomat käyttöomaisuushyödykkeet arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuon. IAS 38 asetus (IFRS) mahdollistaa kaksi vaihtoehtoista tapaa, joko alkuperäiseen hankintamenuon tai uudelleenarvostus. Molemmat sekä US GAAP että IFRS jakavat aineettomat hyödykkeet kahteen ryhmään: niihin joiden taloudellinen vaikutusaika voidaan määritellä, ja niihin joille sitä ei voi tehdä. Ne joille taloudellinen vaikutusaika voidaan määritellä, tehdään poistot suunnitelman mukaan. Ne joiden taloudellista vaikutusaikaa ei voida määritellä, tehdään vuosittain arvonalentumistesti. Jos poistomenetelmää ei voida määrittää, tulee käyttää tasapoistoa. (Haaramo ym. 2018.)

2.8 SOXn vaatimukset

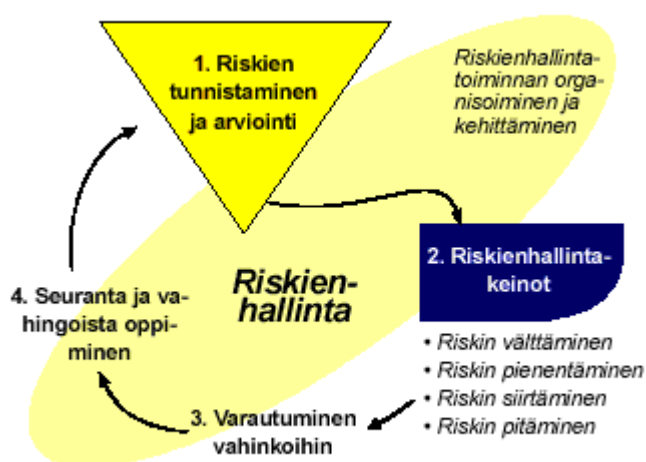
Sarbanes-Oxley Act on Yhdysvaltalainen liittovaltiolaki, joka vahvistettiin vuonna 2002. Lailla haluttiin ennaltaehkäistä tai vähintäänkin vähentää yritysskandaaleja kuten *Enron*, *WorldCom* ja *Global Crossing*, jossa yhtiöiden romahtaminen johtui epärehellisestä johdosta, kirjanpidon vääristämisestä ja tilintarkastuksen puolueellisuudesta. (Holt 2007, 4-5.)

Sarbanes-Oxley Act (SOX) IV luvussa – *White-Collar Crime Penalty Enhancements*, pykälässä 1350 viitataan lakiin *Securities Exchange Act of 1934*, jossa luvussa 36, pykälässä 13/2/B/(iv) todetaan, että: käyttöomaisuudelle tulee tehdä fyysinen tarkastus sopivin väliajoin, joka täsmäytetään kirjanpidossa olevaan arvoon. Kaikki käyttöomaisuusinventoinnissa esiin tulleet erot tulee kirjata käyttöomaisuuskirjanpitoon. Sanasta sanaan englanniksi: “(iv) the recorded accountability for assets is compared with the existing assets at reasonable intervals and appropriate action is taken with respect to any differences”. (SOX – online 2002; Securities Exchange Act of 1934, 124.)

SOXin voimaantulon jälkeen on suurimmat ponnistelut tehty tulouttamisen ja rahoitusinstrumenttien saralla. Enenevässä määrin riippumattomat tilintarkastajat käyvät läpi yrityksen tekemää omavalvontaa käyttöomaisuuden valvontaan liittyen; varmistaa ettei arvoihin ole tullut muutoksia verrattuna edelliseen tarkastukseen ja toivoo, että yritys tekisi fyysisen inventoinnin. Monilla tilintarkastajilla on vakiosuositus tarkastusvaliokunnille ja talousjohtajille siitä, että tällainen käyttöomaisuuden fyysinen tarkistus olisi tehtävä. (King 2011, 14.)

3 RISKIENHALLINTA

Riskienhallinta on prosessi, joka on yksi yrityksen johtamisen perustehtävistä. Tarkoituksena on tunnistaa riskit sekä arvioida niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Riskienhallinnan avulla etsitään keinoja, joiden avulla voidaan estää riskin toteutuminen, pienentää riskin toteutumisen todennäköisyyttä, siirtää tai kantaa riski. Yrityksen johdon tulee määritellä hyväksytty riskitaso sekä määritellä ne toimet jolla riski pysyy tavoitellulla tasolla. Riskienhallinnan hyödyn pitäisi olla suurempi kuin toteutuneen riskin aiheuttama kulu tai haitta yritykselle. Riskienhallinnan pitäisi olla kokonaisvaltaista ja toimia läpi koko yrityksen ns. ERM eli enterprise risk management. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 39-41; Ahokas 2012, 31; Suomen riskienhallintayhdistys 2019; Pellinen 2017, 145-146; Niemi 2018, 323.)



Kuvio 3. Riskienhallintaprosessin vaiheet. (Suomen riskienhallintayhdistys 2019)

ISO 31000 standardi määrittelee riskin, epävarmuuden vaikutuksena tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta. Se voi olla positiivinen, negatiivinen tai molempia, se voi johtaa, luoda tai johtaa mahdollisuuksiin tai uhkiin. Tavoitteilla voi olla erilaisia näkökulmia ja luokkia, ja niitä voidaan soveltaa eri tasoilla. Riski

ilmaistaan yleensä riskilähteinä, mahdollisina tapahtumina, niiden seurauksina sekä niiden todennäköisyydellä. Kirjassa *Talousjohtaminen* (2017, 145) Pellinen määrittää riskin yrityksen tavoitteiden kannalta, joko tärkeän asian saavuttamisena tai menetyksen mahdollisuutena. Riski on tietoisuutta epävarmuudesta, joka yrityksen toimintaan sisältyy. (ISO 31000:2018; Pellinen 2017, 145.)

Riskin suuruus Pellisen mukaan voidaan laskea kaavalla:

$\text{Riski} = \text{hyödyn/haitan suuruus} \times \text{toteutumisen todennäköisyys}$

3.1 Riskien jaottelu ja tunnistaminen

Riskit voidaan jakaa yritystason ja toimintatason riskeihin. Yritystason riskejä ovat kilpailu, teknologinen kehitys, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, lainsäädännön uudistuminen ja muutokset taloudessa. Tärkeintä on selvittää riskejä aiheuttavat ja lisäävät tekijät. Suurimmat riskit tulee edelleen määrittää toimintatasolle saakka. Toimintatasonriskejä ovat epäpätevä henkilöstö, tiedonkulun katkeaminen, muutos yrityksen toiminnassa tai tehoton hallitus. Toimintatason riskit pitäisi tunnistaa mahdollisimman hyvin. Jokaisen yrityksen toiminnon tulisi itse keskittyä omien riskiensä hallintaan. Kun jokainen toiminto hallitsee itse riskinsä, voi yrityksen johto keskittyä vain yritystason riskien hallintaan. Perinteisesti yrityksen riskit on jaettu vahinko- ja liikeriskeihin. Kuviossa 4 on liikeriskien jaottelua tarkempiin osa-alueisiin. (Ahokas 2012, 31-33; Suomen riskienhallintayhdistys 2019.)



Kuvio 4. Liikeriskien jaottelu. (Suomen riskienhallintayhdistys 2019)

3.2 Riskien arviointi

Tunnistettujen riskien merkitys analysoidaan. Analysointiprosessin tulisi selvittää, kuinka merkittävästä riskistä on kyse, millä todennäköisyydellä riski toteutuu, mitä toimenpiteitä tulee tehdä riskin hallitsemiseksi. Vähäiset riskit ja joiden toteutuminen on epätodennäköistä, eivät vaadi juurikaan huomiota arvioitaessa riskejä. Analyysi voi olla laadullinen tai määrällinen, tai yhdistelmä näistä riippuen tavoitteista ja käytettävästä tiedosta. Riskin toteutumisen seuraus voi olla *aineellinen* (euroa, aikaa, määrää jne.) tai *aineetonta* (maine, työilmapiiri). Arvioinnin perusteella voidaan myös todeta, että nykyiset riskienhallintakeinot ovat riittävät. (Ahokas 2012, 32-33; Riskikompassi 2019.)

3.3 Käyttöomaisuuteen liittyvät riskit

Käyttöomaisuuteen liittyy useanlaisia riskejä. Kinnunen (2002) on esittänyt kysymyksiä, joihin toivotaan ei-vastausta, koska kyllä tarkoittaa että joitain epäilyttävää on kirjanpidossa saatettu tehdä yrityksen tuloksen muuttamiseksi. (Ikäheimo ym. 2016, 102.)

- Ovatko poistoajat epärealistisia? SUMU poistojen perustana käytetty taloudellinen pitoaika on epärealistinen. Poistoajan ollessa liian lyhyt, yrityksen tulos pienenee ja näin ollen myös osuus josta maksetaan tuloveroa. Poistoajan ollessa liian pitkä, yrityksen tulos paranee jolloin yrityksen omistajille jaettava voiton osuus kasvaa.

- Onko poistoeroa purettu? Jos tilinpäätös sisältää poistoeron purkua, on syytä selvittää mistä purku johtuu. Poistoerolla tarkoitetaan SUMU poiston ja elinkeinoverolain salliman enimmäispoiston erotusta. Yritys voi halutessaan kirjata enemmän poistoja kuin SUMU poistojen mukaan kuuluisi eli SUMU lisättynä poistoerolla. (Verottaja 2019.)
- Onko yritys tehnyt harkinnanvaraisia aktivointeja paljon? Jos harkinnanvaraisia menoja on aktivoitu runsaasti eli kirjattu hankintamenoksi taseeseen, tällöin myös tulos paranee ja omistajille jaettavan voiton määrä kasvaa.

Uutta myyntituotetta varten tehtävät investoinnit,0 kuten tuotannon vaatimat koneet ja laitteet sisältävät paljon enemmän riskejä ja uutta teknologiaa, kuin jos tehtäisiin laajennusinvestointi nykyisille tuotteille. Tästä syystä useimmilla yrityksillä on korkeampi aloituskynnys uustuotantoinvestoinneille. Käyttöomaisuuden vakuutusarvoa määriteltäessä on tärkeää, että käyttöomaisuusrekisterin tiedot vastaavat todellista tilannetta. (King 2011, 42, 123-124.)

Pareto-jakauman tai 80/20 säännön soveltaminen sopii myös käyttöomaisuuden tarkasteluun. Jos 80% käyttöomaisuudesta on hyvin kontrolloitua, arvostettu oikeaan arvoon ja poistot ovat oikein mitoitettu, niin loppu 20% käyttöomaisuudesta on todennäköisesti myös kunnossa. (King 2011, 86-88.)

4 SISÄINEN VALVONTA RISKIENHALLINTAKEINONA

Tässä luvussa käydään läpi sisäisen valvonnan periaatteet ja tausta. Käydään läpi yleisemmin käytössä olevat teoreettiset viitekehykset sekä mallit COSO, COCO ja COBIT.

4.1 Corporate Governance, Code of conduct, Compliance

Listayhtiöiden hallinnointikoodi, *Corporate governance* antaa suosituksia, joidenka avulla yritystoimintaa johdetaan ja hallinnoidaan. Tavoitteena on, että arvopaperimarkkinoilla toimivien yritysten toimintatavat ja pelisäännöt olisivat yhdenmukaiset. Hallinnointikoodi antaa suosituksia myös sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on, että toiminta yhtiössä on sääntöjen mukaista, tehokasta, tuloksellista ja informaatio luotettavaa. Lisäksi liiketoimintaa koskevat riskit halutaan tunnistaa, arvioida ja seurata. (Ahokas 2012, 128-130.)

Kuviossa 5 on *Arvopaperimarkkinayhdistyksen* havainnollistava kuva Listayhtiöiden hallinnointikoodista Suomessa. Hyvä hallinnointitapa muodostuu lainsäädännöstä ja viranomaisohjeista, itsesäätelystä ja yhtiöiden itsensä havaitsemista parhaista toimintatavoista. Yritysjohdon vastuulla on riskienhallinnan valvonta. Johto määrittää ne riskit, jotka yhtiö on liiketoiminnassaan valmis hyväksymään, saavuttaakseen haluamansa tavoitteen. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2018.)



Kuvio 5. Corporate governance Suomessa (Arvopaperimarkkinayhdistys).

Code of conduct määrittelee yrityksen eettiset toimintaohjeet ja liiketapaperiaatteet. Liiketoiminnan etiikka on etiikan ymmärtämistä organisatorisessa ympäristössä niin, että eettiset periaatteet ja standardit näkyvät käytännön liiketoiminnassa. Liiketoiminnan etiikka koskee kaikkia liiketoimintoja-aina tuotekehityksestä, valmistuksesta, toimitusten kautta asiakaspalveluun saakka. Liiketoiminnan etiikka koskettaa yrityksen asiakkaita, toimittajia, työntekijöitä ja yhteiskuntaa. Se pitää sisällään ihmisoikeudet, tasa-arvon, koulutuksen, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin, lahjonnan ja korruption. Käytännönetiikka koskee ammattietiikka, joka näkyy luotettavana informaationa sidosryhmille. (IFAC 2018.)

Compliance on vaatimuksenmukaisuutta: liiketoimintaa koskevien lakien, säädösten ja standardien noudattamista sekä yrityksen itsensä asettamien arvojen ja toimintaohjeiden noudattamista. Compliancen rooli yrityksessä on neuvova ja valvova. Se ei luo toimintaohjeita, vaan varmistaa että yrityksellä on olemassa riittävät toimintaohjeet, työntekijät ovat niistä tietoisia ja noudattavat ohjeita. Compliance-toiminto voi olla erillinen osasto yrityksessä, mutta usein se on osa jotakin muuta osastoa esim. lakiosastoa. Compliance-toiminto tekee yhteistyötä

sisäisen valvonnan kanssa, kehittää sitä ja sen toimivuutta. (Niemi 2018, 355-375.)

4.2 Pääperiaatteet ja tavoitteet

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä toiminta- ja menettelytapoja, joilla pyritään varmistamaan toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus. Yrityksen johto on vastuussa sisäisen valvonnan järjestämisestä. *Sisäinen tarkastus* on taasen yrityksessä toimiva osasto/toiminto, jonka tehtävänä on arvioida yrityksen toimintoja objektiivisesti ja olla riippumaton muista liiketoiminnoista. Sisäisellä tarkastuksella testataan sisäisen valvonnan toimivuus. Sisäistä tarkastusta tarvitaan kaikissa isoissa yrityksissä, riippumatta niiden yritysmuodosta. Sääntönä, milloin yrityksellä pitää olla ainakin yksi täysipäiväisesti työskentelevä sisäinen tarkastaja on: yli sadan miljoonan liikevaihto tai yli 500 työntekijää. Sisäisen tarkastuksen tärkein vaikuttamiskeino on havaittujen riskien raportointi ylimmälle johdolle tai erikseen perustetulle tarkastusvaliokunnalle ja sitä kautta yhtiön hallitukselle niin, että hallituksella on mahdollisuus päättää tarvittavista toimenpiteistä tai hyväksyä riski ja sen tuomat seuraamukset. (Ahokas 2012, 11-13, 67; Holopainen ym. 2010, 66, 101, 146-147, 196.)

Sisäinen valvonta on prosessi, joka toimii parhaiten silloin kun se on osa liiketoimintaprosesseja. Liiketoimintaprosessiin on sisällytetty valvontatoimintoja eli kontrolleja, joita ei voi ohittaa. Näin varmistutaan, että toiminta noudattaa sille määrättyjä lakeja ja toimintaohjeita. Toimintaohjeiden ja kontrollikuvausten dokumentoinnilla varmistetaan, että työtehtävässä tarvittu tieto on käytettävissä. Sisäisen valvonnan avulla varmistetaan, että ohjeita ja kontrolleja noudatetaan. Tavoitteena on ennaltaehkäistä ja tunnistaa mahdolliset väärinkäytökset. Kontrollien tulee olla suhteutettu siitä saatavaan hyötyyn. Yhtiön hallituksella on vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävydestä. (Ahokas 2012, 14-15; Holopainen ym. 2010, 101.)

4.3 Mallit

Valvonnan helpottamiseksi on kehitetty erilaisia malleja. Tässä käsitellään kolme yleisintä.

4.3.1 COSO

Coso-mallin mukaan sisäinen valvonta on prosessi, jonka käynnistää hallitus, yritysjohto ja muu henkilöstö. Tavoitteena on yrityksen toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, taloudellisten lukujen luotettavuus, lakien ja sääntöjen noudattaminen. Sisäinen valvonta koostuu valvontaympäristöstä, riskien arvioinnista, kontrollitoiminnoista, tiedon jaosta ja seurannasta. (Ahokas 2012, 24-25.)

Valvontaympäristö jaetaan seitsemään osatekijään rehellisyys ja eettiset arvot, työntekijöiden pätevyys, hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakama ohjaus, johdon ajattelu- ja toimintatapa, organisaatorakenne, työntekijöiden valta ja vastuu, henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt. Yrityksen johto laatii toimintaohjeet (code of conduct), jossa määritellään, mikä on hyväksyttyä ja mikä ei. Työntekijöiden pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että työtehtävässä on siihen soveltuva henkilö osaamiseltaan, koulutukseltaan ja kokemukseltaan. Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan tehtävä on järjestää sisäinen valvonta ja seurata sen toimivuutta. Johdon ajattelu- ja toimintatapa vaikuttavat siihen, miten yritystä johdetaan ja mitä liiketoimintariskejä yrityksessä ollaan valmiita ottamaan ts. määrittää yrityksen riskitaso. Organisaatorakenteen tulee vastata yrityksen tarpeita ja määrittää miten valta ja vastuu jaetaan. Valta ja vastuu määritellään niin, että työntekijällä on riittävät valtuudet tehtävän hoitamiseen. Henkilöstöhallinnon menettelytavoilla ja käytännöillä varmistetaan, että yrityksessä työskentelee yrityksen tarpeita vastaavaa henkilöstöä. (Ahokas 2012, 27-30.)

Riskien arvioinnilla tarkoitetaan sisäisten ja ulkoisten riskien tunnistamista ja analysointia, jotka ovat uhkana yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Yritysjohdon tulee määrittää riskitaso, jonka se on valmis ottamaan

saavuttaakseen tavoitteensa. Sisäisen valvonnan keskeisin ajatus on riskien tunnistaminen ja analysointi. Riskiarviointi pitäisi olla jatkuva prosessi, koska toimintaympäristössä tapahtuu kokoajan muutoksia. Riskit jaetaan yritystason ja toimintatason riskeihin. Yritystason riskejä ovat mm. kilpailu, teknologinen kehitys ja muuttuva lainsäädäntö. Toimintatason riskit johtuvat yrityksen sisäisistä asioista, kuten tiedonkulun ja toimintaohjeiden puutteellisuudesta, epäpätevästä henkilöstöstä ja toiminnan muutoksesta. Riskien analysoinnissa kiinnitetään huomiota siihen kuinka merkittävä riski on, mikä on sen toteutumisen todennäköisyys ja mitä tulee tehdä riskin hallitsemiseksi. (Ahokas 2012, 31-33.)

Kontrollitoiminnot ovat menettelytapoja, joiden tavoitteena on varmistaa että organisaatio toimii johdon niille asettamien tavoitteiden mukaan. Kontrollia ja valvontaa on yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla, kuten varmentamiset, täsmäytykset, omaisuuden turvaamiset, tuloksen vertaamista budjettiin ja kilpailijoihin. *Ennaltaehkäisevät kontrollit* ovat sisäänrakennettu jo itse toimintoon, kuten työtehtävien eriyttäminen, laskun tarkastus ennen sen hyväksymistä maksuun ns. four eyes principle (kaksi tarkastajaa), asiakaskohtainen hinnasto, ostotilauksen tekeminen vain hyväksytyille toimittajille, järjestelmän salasana ja käyttöoikeusrajoitukset. *Paljastavat kontrollit* tuovat esille virheen joka on jo tapahtunut esim. täsmäyttämällä kirjanpidon pakkitili pankkitiliotteeseen, varaston fyysinen inventointi, myyntisaamisten ja ostovelkojen vertaaminen vastapuolen velkoihin ja saataviin. Kontrollit voivat olla automaattisia jotka järjestelmä tekee tai manuaalisia joissa työntekijä tekee tarkastuksen tai täsmäytyksen. Tehtävät kontrollitoimenpiteet on hyvä olla dokumentoituna, jotta voidaan arvioida miten hyvin todellisuus vastaa sitä miten sen on ajateltu toimivan. (Ahokas 2012, 34-40.)

Tiedon jako ja seuranta. Työntekijöillä tulee olla työssä tarvittava tieto saatavana ja opittavissa, jotta voivat tehdä heille osoitetun työn sen vaatimalla tavalla. Kommunikaation tulisi liikkua organisaatiossa joka suuntaan: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain. Sisäisen valvonta tarvitsee jatkuvaa seurantaa. Tehokkaimmin se toimii silloin, kun valvonta on osa toistuvia toimintarutiineja.

Erillisiä arviointeja voidaan tehdä ennalta suunniteltuihin kohteisiin, kuten sisäisen tai ulkoisen tarkastuksen yhteydessä usein on. (Ahokas 2012, 40-43.)

4.3.2 COCO

On kehitetty erityisesti yritysjohton apuvälineeksi, jolla voidaan mitata toimintojen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, liiketaloudellista informaatiota ja johton informaation luotettavuutta, lakien, sääntöjen ja sisäisten toimintaperiaatteiden noudattamista. (Ahokas 2012, 45-46.)

4.3.3 COBIT

Keskittyy IT-johtamisen ja liiketoimintariskien yhdistämiseen. Cobit-malli koostuu kolmesta osatekijästä: IT-resursseista, IT- ja liiketointaprosesseista. IT-resursseja ovat ihmiset, ohjelmistot, informaatio ja infrastruktuuri. IT-prosesseja ovat suunnittelu ja organisointi, hankinta ja toteutus, palvelutuotanto ja tuki, valvonta ja arviointi. Liiketoimintaprosesseja ovat tehokkuus, saatavuus, suorituskkyky, luotettavuus, eheys, lainmukaisuus, luottamuksellisuus. (Ahokas 2012, 43-45.)

5 TUTKIMUSAINEISTO JA-MENETELMÄ

Luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta, toteutustapa sekä lyhyt esittely kohdeorganisaatiosta. Ensin esitellään kohdeorganisaatio säilyttämällä yrityksen anonymiteetti. Seuraavaksi käsitellään tutkimusmenetelmän valinta sekä haastateltavien rajausta. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Vaasassa toimiva tehdas on osa maailmanlaajuista konsernia. Vaasan tehdas, kuten muutkin tutkimuksessa mukana olevat tehtaat omistavat omat tuotantovälineensä. Jokaisella tehtaalla on oma taloushallinto ja käyttöomaisuushankinnat seurataan jokaisessa yksikössä investointikohteittain. Konsernitasolla tarkastellaan kaikkien yhtiöiden investointeja ja poistoja kokonaisuutena.

Toiminnanohjausjärjestelmä ei ole kaikissa tutkimukseen osallistuvissa tehtaissa sama, mutta käyttöomaisuuden hyväksyntäprosessi ja tiliöintiperiaatteet ovat kuitenkin kaikille yhtenevät. Investointihanketta edeltävät esiselvitystyö- ja takaisinmaksulaskentamallit ovat kaikille tehtaille samat.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyö on tehty käyttäen *laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta*. Laadullinen aineisto muodostuu näytteistä, se on pala autenttista tutkittavaa maailmaa (Alasuutari 2011, 87). Kerättyä aineistoa ja sitä analysoitaessa pitäisi saada tulokseksi mahdollisimman paljon miksi-kysymyksiä (Alasuutari 2011, 217). Laadullisella tutkimuksella saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa (Alasuutari 2011, 231).

Opinnäytetyön tutkimusstrategia sopii case- eli tapaustutkimukseen, jossa tutkittavaa asiaa tarkastellaan todellisessa ympäristössään. Yksi tyypillinen piirre on, että valitaan yksittäinen tapaus, jota tutkitaan sen omassa luonnollisessa

ympäristössä. Tässä tutkimuksessa se on käyttöomaisuuden riskienhallinta. Tietoa tutkittavasta tapauksesta kerätään useista eri lähteistä, mm. haastattelut, Case-konsernin sisäinen ohjeistus ja käyttöomaisuusrekisterin numeroaineisto. Case-tutkimuksen tulos on aina oikea, eikä sitä voi yleistää koskemaan muita yrityksiä. (Kananen 2012, 34-35; Hirsjärvi ym. 2013, 134-135.)

Tutkimus rajattiin koskemaan käyttöomaisuusrekisterin tietoja Case-yritys Vaasan yksikössä. Käyttöomaisuuden riskien kartoituksessa ja hallinnassa otettiin mukaan Case-konserniin kuuluvien kolmen muun vastaavan yksikön asiantuntijoiden haastattelut. Riskien hallinta on samanlainen riippumatta maasta, siksi tähän osioon pystyi sisällyttämään myös muiden maiden asiantuntijahaastatteluita. Kaikkia konserniyhtiöitä koskee lisäksi sama sisäisesti käytössä oleva tiliointiohjeistus. Jokaisen maan paikallinen lainsäädäntö tuo pieniä eroja tiliointikäytännöissä maiden välille.

Käyttöomaisuusrekisteri on osakirjanpitoa, joka on selkeä kokonaisuus ja erotettavissa omaksi tarkastelukokonaisuudeksi. Se tukee varsinaista kirjanpitoa ja tilinpäätöstä. Sillä on vaikutus yrityksen tulokseen, maksettavien verojen määrään sekä käyttöomaisuuden vakuutusmaksuun.

5.3 Tutkittavan ryhmän rajausta ja haastateltavien kuvaus

Haastateltava kohdejoukko on valittu niin, että se edustaa mahdollisimman eri osa-alueilta käyttöomaisuutta työkseen tarkastelevaa joukkoa. Jokaisesta maasta on haastateltu vähintään yhtä henkilöä. Haastateltavilla on pitkä työkokemus taloushallinnosta ja vankka asiantuntemus käyttöomaisuuskirjanpidosta. Haastateltavat ovat neljästä eri maasta. Suomessa työskentelevät haastatellaan suomeksi, muut kolme maata englanniksi. Taulukossa 2 kerrotaan haastateltavien tehtävänimikkeet ja työkokemus.

Taulukko 2. Haastateltavat.

Haastateltavan tehtävänimike	Työkokemus
Tilintarkastaja	1 vuosi tilintarkastajana, pankkialalla aikaisempi kokemus
Plant Controller	10 vuotta Case-konsernissa
Director, Technical Capacity Management	19 vuotta Case-yrityksessä
Senior Manager, Finance & Factory Control	15 vuotta Case-konsernissa, 12 eri taloustehtävissä muissa yrityksissä
Business Controller	10 vuotta Case-konsernissa

5.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastateltaviksi valituilta henkilöiltä tiedusteltiin sähköpostitse halukkuutta osallistua haastatteluun. Heillä oli mahdollisuus kieltäytyä tai neuvoa sopivampi henkilö haastateltavaksi. Suostumuksen antaneet henkilöt saivat sähköpostilla haastattelukysymykset etukäteen. Haastattelukysymykset olivat suomeksi ja englanniksi.

Englanniksi vastanneiden vastaukset on käännetty soveltuvin osin suomeksi. Haastattelut käytiin Skype-puheluina ja nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa nauhoitukseen sekä nimen mainitsemiseen tässä opinnäytetyössä. Haastateltaville kerrottiin, että itse vastaukset käsitellään anonymisti. Vastaukset litteroitiin heti haastattelutilanteen jälkeen.

Haastattelut toteutettiin kuukauden sisällä, ensimmäinen haastattelu tehtiin 22. marraskuuta ja viimeinen 17. joulukuuta 2018. Suurin osa vastaajista työskentelee talousosastolla, jossa kuunpäättö työllistää enemmän jokaisen kuukauden lopussa ja alussa. Näin mahdollistettiin, että vastaajat pystyivät paneutumaan vastaukseensa rauhasa. Haastatteluja tehtiin yhteensä 5 kpl. Vastaukset purettiin kysymysalueittain. Riskiarvioinnista tehtiin yhteenveto excel-tilaukkolaskentaohjelmalla. Riskiarvioinnin tuloksista laadittiin ehdotelma riskien minimoiseksi.

Haastattelut kestivät yhteensä 4 tuntia 41 minuuttia ja 16 sekuntia. Lyhin haastattelu kesti 35 minuuttia ja 21 sekuntia. Pisin haastattelu kesti 1 tunnin, 32 minuuttia ja 40 sekuntia. Haastatteluille oli etukäteen varattuna 1 tunti.

5.5 Haastattelurungon esittely

Haastattelu on jaettu kolmeen teemaan: käyttöomaisuus yleensä ja sen merkitys yritykselle, käyttöomaisuuteen liittyvät riskit – tässä yhteydessä käytiin etukäteen listattuja riskejä läpi, arvioitiin niiden merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä, viimeisenä käytiin läpi käyttöomaisuuden riskienhallinta ja kehitystarpeet Case-yrityksessä.

Haastattelut noudattivat hyvin pitkälle etukäteen suunniteltua runkoa. Teemahaastattelun hyvänä puolena oli se, että vastaukset olivat hyvin perusteltuja ja lisäkysymyksiä pystyi esittämään puolin ja toisin.

5.6 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto on kerätty Case-yrityksen sisäisestä materiaalista, Case-konsernin tiliöintiohjeistuksesta ja riskienhallintaohjelmasta, haastatteleamalla Case-yrityksen, Case-konserniyhtiön tai näiden sidosryhmään kuuluvia asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Käyttöomaisuutta koskeva lainsäädäntö on haettu Finlex säädöstietopankista. Lisäksi on käytetty alan kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoitukseen. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen sähköpostilla. Kysymyspohja oli sekä suomeksi että englanniksi. Haastattelut tehtiin suomeksi ja englanniksi. Haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella usealla eri tavalla. Jos tässä opinnäytetyössä esitetyt kysymykset esittäisi toinen haastattelija, olisivat vastaukset samantapaiset. Näin ollen tutkimus voitaisiin todeta reliaabeliksi eli

luotettavaksi. Tässä opinnäytetyössä haastateltavia oli 5. Kaikkien vastaukset olivat samansuuntaisia. Haastattelukieli vaihteli, mutta vastauksista huomasi että samansuuntaisia painotuksia asiassa oli.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa oikea ja luotettava tulos, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. (Hirsjärvi ym. 2013, 231).

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen oli alun perin tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Haastattelututkimuksen hyvänä puolena oli se, että tarkentavia kysymyksiä pystyi tekemään haastattelutilanteessa. Moni haastateltavista kysyi tarkentavia kysymyksiä ja perusteluja, kun antoivat vastausta etukäteen mietittyihin riskeihin.

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelija itse työskentelee käyttöomaisuuteen liittyvien asioiden parissa. Haastattelija työskentelee myös samassa Case-konsernissa kuin haastateltavansa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli: Mitkä ovat käyttöomaisuuteen liittyvät riskit, ja miten kehittää käyttöomaisuuteen ja siihen liittyvän kirjanpidon riskienhallintaa?

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä on käyttöomaisuusprosessin nykytilanne?
- Millainen merkitys käyttöomaisuudella on Case-yritykselle?
- Mitä riskejä käyttöomaisuuteen liittyy?
- Miten riskeihin voidaan varautua?

6.1 Käyttöomaisuusprosessin nykytilanne

Case-yrityksessä on käytössä erilaisia keinoja käyttöomaisuuteen liittyvien riskien minimoimiseksi. Kaikille yhtiöille on yhteinen, sisäisen tarkastuksen määrittämä riski- ja kontrolli matriisitaulukko, jossa on kuvattuna (26 kpl) käyttöomaisuuteen liittyvää riskiä mm. kirjatut käyttöomaisuushankinnat edustavat organisaation hankkimia käyttöomaisuuseriä, käyttöomaisuushankinnat ovat täsmällisesti kirjattuja ja keskenkäiset hankinnat käydään läpi säännöllisesti. Yhtiön tulee arvioida taulukossa mainitut riskit, kirjata taulukkoon millaisia kontroleja yhtiöllä on kyseisen riskin minimoimiseksi ja kuinka usein kontrollitoimenpide tehdään.

Yhtiöissä on käytössä käyttöomaisuuden hankintaan liittyvä sähköinen prosessi. Kun investointikohde on kilpailutettu ja hankinnan toimittaja valittu. Investoinnista vastaava henkilö tekee sähköisen hakemuksen, jossa perustelee hankinnan, ilmoittaa kokonaissumman, käyttöönottoajankohdan sekä hankinnan sijaintipaikan. Investointihakemus hyväksytetään etukäteen määritellyillä henkilöillä sähköisesti. Hyväksynnästä tai hylkäämisestä jää merkintä hakemukseen. Hyväksytylle hakemukselle avataan seurantanumero, jonka avulla

investoinnille kertyviä kuluja seurataan. Kulut kirjataan taseeseen keskeneräisten hankintojen tilille. Kun investointi on valmis ja käyttöön otettu, kirjataan investointi käyttöomaisuusrekisteriin sekä varsinaiselle käyttöomaisuuden lisäykset tilille ja aloitetaan poistot. Poistoajat on ryhmitelty hankinnan luonteen mukaan, kuten kuviossa 2 on määritelty.

Keskeneräiset käyttöomaisuuskohteet käydään läpi kuukausittain Case-yrityksessä. Uudet investoinnit, poistot, mahdolliset käyttöomaisuuden myynnit tai alaskirjaukset raportoidaan kuukausittain Case-konsernille. Tehtaat käyvät kvartaaleittain läpi toteutuneet investoinnit sekä antavat ennusteen tulevista hankinnoista. Konsernilla on komitea (Capex committee) joka käy kuukausittain läpi tehtaiden antamat ennusteet. Komitea päättää viimekädessä, mitkä investoinnit hyväksytään.

6.2 Merkitys Case-yritykselle

Case-konsernissa tehtaat omistavat itse tuotantovälineet. Valmistettavat tuotteet myydään suoraan asiakkaille tai myyntiyhtiöiden kautta asiakkaille, riippuen siitä, missä maassa asiakas sijaitsee. Ilman tuotantovälineitä ei olisi tuotteita, joita myydä. Käyttöomaisuus ja sen seuranta on tärkeää yritykselle. Case-konsernissa vuonna 2018 käyttöomaisuuden (aineeton ja aineellinen) osuus liikevaihdosta oli 57% (vuonna 2017 osuus oli 59%).

Haastateltavat henkilöt käyttivät työaikaan eri määrän käyttöomaisuuden tarkasteluun, riippuen pääasiassa henkilöiden eri työtehtävistä. Eniten työaikaan kului Business Controllerilla (2 viikkoa kuukaudesta). Muilla haastateltavilla työaika vaihteli muutamasta päivästä kolmasosaan riippuen kuukaudesta. Osassa tehtaista on käytössä käyttöomaisuuden fyysinen tarkastus, eli *inventointi*. Fyysisessä tarkastuksessa käyttöomaisuusrekisterin tietoja verrataan todelliseen tilanteeseen. Löytyykö rekisterissä oleva kone tai laite todellisuudessa. Tarkastuksessa tutkitaan lisäksi koneen tai laitteen fyysinen kunto ja taloudellinen arvo. Muutokset kirjataan käyttöomaisuusrekisteriin ja kirjanpitoon.

Suuret ja kalliit hankintatapahtumat voivat kestää vuosia. Suurissa investoinneissa pelkkään suunnitteluvaiheeseen voidaan varata aikaa jopa kaksi vuotta. Yrityksen ylin johto on aina mukana suuria investointeja suunniteltaessa ja päätettäessä. Työtehtävästä riippuen, työntekijälle määritellään hyväksymisraja mihinkä saakka henkilö saa hyväksyä käyttöomaisuushankintoja.

”Necessary to invest in machinery, we call it necessary evil, something that must be there but people don’t care too much during the year.”

“Certain percentage regarding how much we can spend, part of monthly report. Business case calculation we have not done much follow up. It’s more product itself, investment on the machinery should sell, of course to cover the costs. We need to replace to maintain the sales we have, it’s easier to replace than to stop the delivery.”

“Investointi tulevaisuuteen. Ei voi ihan heppoisesti suhtautua. Jos ei investoida, ei ole tulevaisuuttakaan. Kun tekee investointeja tulevaisuuteen, täytyy tarkkaan miettiä että tehdään oikeita asioita että takaisinmaksuaika tulee nopeasti ja tulee kassavirtaa toiminnan kehittämiseen ja rahoittamiseen. Jos tehdään suuria asiakaskohtaisia investointeja, voiko ajatella että sama asiakas on sinun vielä 3 vuoden kuluttua?”

”Yritykset joissa hankinnat ovat tärkeässä osassa toimintaa ja kasvua, hankinnat ovat suuria. Huomiota kiinnitetään paljon. Isoissa yrityksissä päätökset menevät aina ylimmän johdon kautta.”

6.3 Case-yrityksen käyttöomaisuuteen liittyvät riski

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan käyttöomaisuuteen liittyvien riskien vaikuttavuutta. Riskit oli laadittu lainsäädäntöön ja alan kirjallisuuteen pohjautuvaan tietoon. Taulukossa 3 on esitelty Case-yrityksen käyttöomaisuuden keskeisimmät ja merkittävimmät riskit sekä vastauksien keskiarvot (KA). Riskin merkittävyys ja riskin toteutumisen todennäköisyys on jaettu kolmeen tasoon.

Taulukko 3. Käyttöomaisuuden riskit yrityksessä.

Riski	Merkittävyy s (KA) 1 = merkittävä 2 = kohtalainen 3 = vähäinen	Todennäköisyys toteutumiselle (KA) 1 = suuri 2 = kohtalainen 3 = pieni	riskin
Capex hyväksymisrajat	1,4	2,6	
Poistoajat ovat epärealistiset	2,4	2,8	
Poistoeroa on purettu	2,7	3	
Harkinnanvaraisia aktivointeja on paljon	2	2,5	
Käyttöomaisuuden fyysinen tarkastus ja sen täsmäyttäminen kirjanpidossa olevaan arvoon	1,6	2,6	
Patentteihin liittyvät riskit. Patenttien puolustaminen ja loukkauksien hakeminen jää yritykselle	3	3	
Hankinnan fyysinen sijainti toisessa yrityksessä/maassa (auditointi, vastuut, vakuutukset)	1,6	2,8	
Menetetty mahdollisuus, kilpailija ehtii edelle	2	2,7	
Itse investoinnin aiheuttama riski (taloudellinen, muu)	2,4	3	
Liiketoiminnassa tehtyjen päätösten vaikutukset. Investointipäätökset	1,3	2,5	
Osaava henkilöstö	1,4	2	

6.3.1 Liiketoiminnassa tehtyjen päätösten vaikutukset

Investointipäätökset ovat merkittävässä asemassa, koska hankitulla käyttöomaisuudella tehdään tulevaisuuden liikevaihto. Markkinoilla tapahtuvia muutoksia tulee seurata, sekä kuunnella asiakasta, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Investointien huolellinen valmistelu ja luotettava kannattavuuslaskelma edesauttavat investoinnin onnistumista. Investointipäätös pitää olla myös purettavissa, jos todetaan, että investointi ei palvelekaan sille asetettua tavoitetta tai sen tulontuotto ei tule vastaamaan annettua tavoitetta. Nopea reagointi ja kuluksi kirjaaminen vähentävät tappion määrää.

”Maailma on menossa siihen suuntaan, että kehitys nopeutuu. Meidän pitäisi luoda nämä prosessit niin, että saadaan investointipäätökset nopeasti aikaan. Jokainen investointi ei voi olla 100%:nen helmi. Pitäisi

antaa myös epäonnistumisen mahdollisuus. Mennään toiseen suuntaan, jos on tarvetta. Organisaatiokeskusteluun liittyy myös se, että niitä päätöksiä pitää uskaltaa tehdä, ei ne aina ole hyviä päätöksiä. Ei viedä väkisin läpi hanketta, jos ei näytä hyvältä. Ollaan tyytyväisiä siitä, että ollaan opittu ettei tähän suuntaan kannata mennä. Nopeita päätöksiä suuntaan ja toiseen.”

”If you look at productivity, there’s definitely someone who is taking on that responsibility to evaluate whether we need to do investment or not. To make sure that we can continue to produce, that is always a part of the discussion. Then we have all these new ones, there’s a lot of meetings in the product development groups that are looking through and evaluating whether this particular tool or this particular piece of machinery is really necessary for this task or if we can do it another way. A lot of evaluation of productivity.”

“Somehow investment responsible people are not that keen on going to their boss and say well this didn’t end out of anything so we have to take the costs right now that is not a popular decision. Mistakes do happen, that we cannot see when we started or we started a project, we started investing and then they stop the project and well then we have to take as a cost because we are never gonna use it. Somehow it takes a little while, that’s why we have to follow up monthly towards is there any movements is there any happening to we can avoid these issues to be too big. We’re nowadays fast enough to react these kind of issues.”

Todennäköisyys riskin toteutumiselle on haastateltavien mukaan kuitenkin kohtalaisen pieni. Investointeja suunniteltaessa hankkeille tehdään kannattavuuslaskelmia, sekä lasketaan tulevaisuuden tulontuottokykyä. Laskelmia tehdessä on myyntitoiminnon hyvä olla mukana. Näin varmistutaan, että myynti on tietoinen ja sitoutuu yhteiseen päämäärään.

Hankinnan toimittajakandidaatit kilpailutetaan ja pyritään saamaan säästöjä tämänkin kautta. Hankintaosasto on erillinen yksikkö, joka ei varsinaisesti vastaa

investoinnista. Siksi on tärkeää, että investoinnista vastaava osasto, sekä hankinnasta vastaava osasto tekevät tiivistä yhteistyötä. Hankintaosastolla on enemmän tietotaitoa toimittajien kilpailutuksesta, sekä siitä minkälaiset sopimukset toimittajien kanssa tulee tehdä. Hankintaosasto on vastuussa siitä, että sopimus on Case-konsernin vaatimusten mukainen.

Euromääräisesti suurissa investoinneissa ylin johto on aina sitoutunut hankintaan ja sen seurantaan. Johdon sitoutuminen lisää hankinnan painoarvoa. Tarvittaessa eri resursseja voidaan helposti lisätä investoinnin loppuun saattamiseksi.

Käyttöomaisuutta seurataan tarkasti kuukausittain. Seurataan itse investointien euro määrää, mutta myös investointien osuutta liikevaihdosta. Capex-komitea käy uudet investointihakemukset läpi joka toinen viikko. Kvartaaleittain tehdään ennuste tulevista hankinnoista. Vuosittain tehdään käyttöomaisuuden fyysinen tarkastus ja arviointi.

6.3.2 Osaava henkilöstö

Osaava henkilöstö koetaan melko merkittävänä ja riskin toteutuminenkin on kohtalainen. Henkilöstö on avainasemassa tehtäessä itse investointilaskelmia ja - päätöksiä. Kaikkien henkilöiden osaaminen pitäisi saada käytettyä hyväksi niin, että oikea henkilö on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Organisaation pitäisi olla sellainen, että se tukee oikeiden päätösten syntymistä. Hankkeen esittelijän tulee olla perehtynyt asiaan, pohjatyön oltava tehtynä kunnolla ja osattava tuoda päätökseen vaikuttavat tärkeät asiat esille. Kiire ei saa vaikuttaa päätöksen tekemiseen, vaan päätöksen pitää perustua huolelliseen pohjatyöhön.

”Hankinnan esittäjän tehtävä on tuoda investointi mahdollisimman hyvin esille, miksi se pitäisi hyväksyä ja mikä on järkevä projekti.”

”Itseohjautuva malli, ei hierarkinen organisaatiomalli. Ihmiset ei ota ihan tarpeeksi vastuuta omasta työstään että ne veisi investointia tarpeeksi nopeasti ja tarpeeksi intohimoisesti eteenpäin. Joutuvat kaikkiin asioihin

pyytämään yläpuolelta hyväksyntää. Jos ei esimiehet kerkee asioihin perehtymään, sitten ne tekevät joo-joo päätöksiä – no mennään näin. Pitäisi saada käytettyä kaikkien osaaminen mahdollisimman hyvin hyväksi, mutta se vaatii sen että kaikki on sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Yksi osatekijä tällaisessa organisaatiomallissa pitää olla, että jos on itseohjautuva organisaatio että siellä luotetaan ihmisiin. Taustalla pitää olla sellainen seuranta, joka nostaa esiin epäkohdat ja niihin pystytään sitten puuttumaan. Järjestelmä joka valvoo ja siellä on kontrolleja.”

”Pitää olla osaamista kilpailutuksen järjestämiseen.”

“Staff turnover risk. Skilled personnel is left.”

Riskin toteutumisen todennäköisyys on suuri. Vaikka Case-yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus ei olekaan merkittävää, osaavan henkilöstön muutoksiin itse yritys ei voi paljoa varautua. Capex-prosessin eri vaiheissa tarvitaan osaavaa henkilöstöä, jotta investoinnit käsitellään oikein jokaisessa vaiheessa. Investointipäätökset ovat merkittävä yrityksen toiminnan suunnannäyttäjä.

6.3.3 Capex-hyväksymisrajat

Investoinnin hyväksymisrajat koetaan melko merkittävänä riskinä, mutta riskin todennäköisyys on kuitenkin pieni. Case-yrityksen henkilöille, jotka ovat investointien kanssa tekemisissä, on määritelty euromääräinen raja, jonka puitteissa he saavat hyväksyä investointeja. Hyväksymisrajat ovat tärkeä osa investointien sisäistä valvontaa. Rajat määritellään tehtävä- ja henkilökohtaisesti.

Investointeja voivat hakea vain määrätyt henkilöt. Heidän lähin linjaesimies hyväksyy hakemuksen. Jos linjaesimiehen hyväksymisraja ei riitä, siirtyy hakemus seuraavalle esimiehelle, kunnes saavutetaan taso, jonka hyväksymisvaltuudet riittävät.

”Since we have DOP rules, approval limits are or if are not follow, then we have to follow them. Something we need to do, if we do the checks we don’t have the risk. People are approving that need to be approved.”

“We make a lot of plans, once it reach the time where ask for the Capex, it has been discussed on numerous groups, they know what is going on.”

Riskin toteutuminen on kuitenkin pieni. Investointeja käsittelevät henkilöt tietävät mitä ovat hyväksymässä. Hyväksymisrajat ovat selkeät, joskaan järjestelmä ei valvo hyväksymisrajoja. Controller varmistaa, että hyväksynnoissa on noudatettu annettuja rajoja.

”Jokaiselle ihmiselle on määritelty hyväksymisrajat. jos noudatetaan sääntöjä, ei ole suuri ongelma. Merkitsevyys tai todennäköisyys toteutumiselle pieni. Aina on Controllerit, jotka katsovat että on oikeat henkilöt hyväksymässä.”

6.4 Riskeihin varautuminen

Riskienhallinta tuottaa lisätietoa riskien tunnistamiseksi. Miten niitä voidaan arvioida ja mikä merkitys niillä on yrityksen tuottavuudelle ja mitä tarpeita on riskienhallinnan tehostamiselle.

Case-yrityksessä käyttöomaisuuden riskienhallintaan on käytössä kannattavuuslaskelmat, hyväksymisrajat, käyttöomaisuuden tarkastuspisteet, investoinnin aloituspäivämäärä ja poistojen aloitusajankohta, käyttöomaisuusrekisterin täsmäytys kirjanpitoon kuukausittain, fyysinen laskenta ja sen täsmäyttäminen käyttöomaisuusrekisteriin vuosittain, määrätyt ihmiset käyttöomaisuusprosessissa ja käyttöomaisuus-Controllerit, jotka työkseen hoitavat kirjanpitoon ja hyväksymisrajojen noudattamiseen liittyviä asioita. Tärkeää on, että henkilön osaaminen vastaa työtehtävän vaatimuksia. Itseohjautuvassa organisaatiossa henkilöstön sitoutuvuus saattaisi kasvaa ja sitä kautta riski henkilöstön vaihtuvuudelle vastaavasti pienentyä.

Capex-prosessin riskiä voisi pienentää sillä, että hyväksymisketju olisi järjestelmän tukema. Järjestelmään olisi ohjelmoituna etukäteen henkilöt, joita investointihakemus koskee. Näin vältetään investoinnista tietämättömän hyväksyntä, sekä hyväksynnän ”hyppyä” hyväksyntätason yli. Inhimillisen erehdyksen voi näin poissulkea. Johdon työkuorma vähenisi investointihakemuksen päättyen aina oikeille henkilöille hyväksymisrajojen mukaan.

Käyttöomaisuuden kehitystä seurataan kuukausittain. Joka toinen viikko Capex-komitea käy uudet hakemukset läpi. Jos hakemusta ei ole riittävästi perusteltu tai hakemusta ei ole perusteltu hyvin, voi komitea hylätä hakemuksen. Komitea määrittää myös investointien tason ja suunnan (tuotanto, tuotekehitys) kvartaaleittain. Komitean päätökset pohjautuvat investoinneista annettuun ennusteeseen. Jokainen tehdas käy osastoittain investointitarpeensa läpi ja antaa ehdotuksen ja hinta-arvion tarvitsemistaan investoinneista. Tarkka investointien seuranta nopeuttaa korjausliikettä tarvitsevan hankinnan paljastumisen ja sitä kautta pienentää taloudellista riskiä.

Riski mielletään usein negatiiviseksi asiaksi. Case-yrityksessä positiiviseksi riskiksi koetaan tilanne, jossa asiakkaan tilausmäärät kasvavat ja tuotannon pitäisi vastata kasvavaan kysyntään olemassa olevilla koneilla ja laitteilla. Toinen positiivinen riski, joka tuli haastatteluissa esille oli, että uskalletaan tehdä erilailla kuin kilpailijat, erilaisia investointeja ja erilaisella rakenteella. Hallittuja riskejä oikeassa mittakaavassa uskallettava ottaa.

”Riskejäkin pitää uskaltaa ottaa, jos ei uskalla kokeilla ei pysty kehittymään. Riskit pitää osata ottaa oikeassa mittakaavassa. Hallittavia riskejä pitää uskaltaa ottaa.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Käyttöomaisuuden riskien hallintaan on Case-yrityksessä käytössä useita keinoja. Kirjanpidollisesti riskit ovat vähäiset, koska käyttöomaisuuden hallinta noudattaa lakeja ja säädöksiä. Käyttöomaisuusrekisteri täsmäytetään kerran kuukaudessa kirjanpitoon. Tilintarkastaja tarkistaa käyttöomaisuuden vähintään kerran vuodessa. Joissakin Case-konsernin tehtaissa tilintarkastaja on mukana, kun käyttöomaisuuden fyysinen laskenta ja tarkistus tehdään.

Huolellinen valmistelu ja luotettava kannattavuuslaskelma edesauttavat investoinnin onnistumista ja sitä kautta taloudellisen riskin pienenemistä. Useamman tahon sitoutuminen hankintaan pienentää myös epäonnistumisen riskiä. Samalla investoinnilla voi olla useampi sidosryhmä valvomassa investoinnin toteutumista.

Suurimmat riskit ovat henkilöstön vaihtuvuudessa ja sen ammattitaidossa käyttöomaisuuteen liittyvässä jokaisessa työvaiheessa (suunnittelu, hyväksyntä, toteutus ja seuranta). Henkilöstön sitouttaminen ja sisäinen koulutus ovat tärkeitä edellämainittujen riskien pienentämiseksi. Investointien kanssa työskentelevien tulisi pitää tarpeeksi usein lyhyitä yhteisiä palavereja yli osastorajojen. Palavereissa tieto jaetaan mutkattomasti ja asiat selvitetään nopeasti. Sähköpostiviestittely on toisinaan hidasta ja väärinkäsitysten riski kasvaa.

Yhdessä haastattelussa ilmeni organisaatiomallin kehittäminen niin, että käyttöomaisuusprosessista tulisi ketterä, tehokas ja itseohjautuva. Itseohjautuvuudesta on kirjoittanut Martela & Jarenko (2017, 11-25). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilöä, joka ei tarvitse ylhäältäohjausta, vaan on motivoitunut toimimaan itsenäisesti, tietää päämäärän johon hänen tulee pyrkiä ja omaa tarvittavan osaamisen tavoitteen saavuttamiseksi. Case-yrityksen kannalta on tärkeää saada sitoutettua henkilöt, joilla on tieto-taito ja halu työskennellä käyttöomaisuuteen liittyvien asioiden parissa. Investointien kanssa työskentelevät ne, jotka oikeasti tietävät asiasta ja ovat motivoituneita yhteiseen tavoitteeseen.

Yrityksen tulee antaa itseohjautuvalle henkilölle toimintaedellytykset, määrittelemällä tehtävänkuvan, sekä vastuun ja vallan rajat. Tulossidonnainen palkkio on hankalasti sovellettavissa tämän kaltaiseen tehtävään, sillä palkkiomallin reunaehdot on lähes mahdoton määrittää (esim. jääkö investointi alle budjetoidun, valmistuuko investointi ajallaan). Nykypäivänä tiedon kulku on nopeaa digitalisaation johdosta. Siksi yrityksen pitäisi olla ketterä tekemään nopeatkin muutoksia. Automatisaatio etenee uusille alueille; tekoäly ja robotit tulevat tulevaisuuden tuotantoa tehostamaan. Nykyinen toimintamalli koetaan hitaaksi, jäykäksi ja kuormittavaksi. Kaikki kolme tekijää lisäävät riskiä, että investointi viivästyy ja kustannukset kasvavat.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia lisää itseohjautuvuuden organisaatiomallia ja sen vaikutusta yrityksen riskeihin. Lisäisikö kyseinen malli riskejä, vai voitaisiinko sen avulla jopa pienentää riskejä. Lisäisikö malli henkilöstön sitoutumista ja lisääntyisikö henkilöstön osaaminen, kun vastuuta saisi ottaa itse enemmän. Toisiko uusi organisaatiomalli uusia ajattelutapoja päätöksentekoon esim. 3x2-ajattelu (kolme kysymystä: Tarvitseeko asiakkaat uusia tuotteita? Mitä vaikuttaa liikevaihtoon? Joutuuko henkilöstö opettelemaan uusia toimintatapoja? Kaksi vaikuttavuutta: mitkä vaikutukset ovat nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen).

Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi tehdä vertailu yhdelle investointikohteelle käyttäen kolmea eri investointilaskelmatapaa: takaisinmaksuaika, sisäinen korkokanta ja nykyarvo. Millaisia eroja tulisi eri maissa sijaitsevien tehtaiden välillä, jos investointi olisi sellainen, joka koskettaisi koko Case-konsernia.

LÄHTEET

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä, Edita Publishing Oy ja tekijä.

Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä. Viitattu 22.5.2017.

<http://theseus.fi/>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Riika. Vastapaino.

Arvopaperimarkkinayhdistys. Corporate governance Suomessa. Viitattu 18.11.2018. <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>

Asiakastieto 2018. TOP-listat. Suurimmat yritykset liikevaihdon mukaan, Suomi. Viitattu 20.4.2018. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/top-listat>

Haaramo, V., Palmuaro, S. & Peill, E., 2018. IFRS-Raportointi. Helsinki. Alma Talent Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki. Tammi.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M., Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Tallinna. Tietosanoma Oy.

Holt, M. 2007. The Sarbanes-Oxley Act : Costs, Benefits and Business Impact. Massachusetts, Yhdysvallat. CIMA Publishing.

IFAC International Federation of Accountants. Viitattu 17.11.2018.

<http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/ethics?overview>

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R.,. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Talentum Pro.

ISO 31000:2018. Viitattu 24.1.2019.

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.

KILA 2007. Kirjanpitolautekunnan yleisohje. Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007. Viitattu 27.5.2018. <https://www-edilex-fi.ezproxy.puv.fi/kilaohje/poistot2>

KILA 2011. Kirjanpitolautekunnan yleisohje. Yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista 1.2.2011. Viitattu 26.5.2018. <https://www-edilex-fi.ezproxy.puv.fi/kilaohje/kirjanpito>

King, A. 2011. Internal Control of Fixed Assets. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc. (ProQuest Ebook Central)

Kukkonen, M., Walden, R. 2015. Elinkeinoverolaki käytännössä. 3. uudistettu painos. Helsinki. Talentum Pro.

L 24.6.1968/360. Laki elinkeinotulon verottamisesta. Säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 23.5.2018. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>

L 30.12.1993/1501, 209q §. Arvonlisäverolaki. Säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 23.5.2018. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 19.2.2017. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

L 14.12.2012/746. Arvopaperimarkkinalaki. Säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 16.11.2018.
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arvopaperimarkkinalaki>

Lahti, S., Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Talentum.

Leppiniemi, J., Kaisanlahti, T. 2016. Liikekirjanpito. Helsinki. Talentum Media Oy.

Martela, F., Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki. Alma Talent.

Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. 1. painos. Alma Talent Oy ja Paula Niemi.

OPn suuryritystutkimus 2018. Viitattu 20.4.2018.
<https://uusi.op.fi/documents/20556/27641318/Suuryritystutkimus+2018/680b1955-8b1b-4a2e-9f01-12a0c46a056c>

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy ja Jukka Pellinen.

Riskikompassi 2019. Riskienhallintaprosessin kuvaus. Viitattu 27.1.2019.
<https://riskikompassi.fi/rhprosessi/prosessin-kuvaus/>

Securities Exchange Act of 1934. Viitattu 14.5.2018.
<https://www.sec.gov/answers/about-lawsshtml.html>

SOX – online. Sarbanes-Oxley Basics. Viitattu 14.5.2018. <http://www.sox-online.com/the-sarbanes-oxley-act-full-text/>

Verottaja 2019. 62 Erittely varauksista, arvonmuutoksista ja kuluvaan käyttöomaisuuden poistoista, täyttöohje 2018. Viitattu 29.1.2019.
<https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/yhteystiedot-ja->

[asiointi/lomakkeet/tayttoohjeet/62-erittely-varauksista-arvonmuutoksista-ja-kuluvan-k%C3%A4ytt%C3%B6omaisuuden-poistoista-t%C3%A4ytt%C3%B6hje-2018/](#)

Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta. Viitattu 24.1.2019.
<https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta.html>

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki. Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007. Viitattu 19.2.2017.
<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/751B9F97EE8F7B2BC22573790048AF8E?openDocument>

Haastateltavat:

Director, Global Technical Capacity Management

Senior Manager, Finance & Factory Control

Business Controller

Controller

Tilintarkastaja

LIITE 1

Haastattelurunko suomeksi

Haastattelukysymykset
Asiantuntijahaastattelu

Saako haastattelun nauhoittaa?
Saako nimen mainita lähteissä?
Asema yrityksessä sekä työskentelymaa?
Työkokemus?

Teemahaastattelu:

Käyttöomaisuus ja sen merkitys yrityksessä

- Miten tärkeäksi käyttöomaisuus koetaan yrityksessä
- Miten paljon käytetään aikaa sen tarkasteluun
- Miten seurataan käyttöomaisuuden kehitystä
- Onko osa tulostittaristoa esim. bonusta/bonuspalkkiota

Käyttöomaisuuden riskit yrityksessä

- Mitkä ovat keskeisimmät, merkittävimmät riskit ja miten arvioit niiden vaikuttavuutta. Alla on lueteltuna joitakin asioita:

Riski	Merkittävyys 1=merkittävä 2=kohtalainen 3=vähäinen	Todennäköisyys riskin toteutumiselle 1=suuri 2=kohtalainen 3=pieni
Capex hyväksymisrajat		
Poistoajat ovat epärealistiset		
Poistoeroa on purettu		
Harkinnanvaraisia aktivointeja on paljon		
Käyttöomaisuuden fyysinen tarkastus ja sen täsmäyttäminen kirjanpidossa olevaan arvoon		
Patentteihin liittyvät riskit. Patenttien puolustaminen ja loukkauksien hakeminen jää yritykselle		
Hankinnan fyysinen sijainti toisessa yrityksessä/maassa (auditointi, vastuut, vakuutukset)		
Menetetty mahdollisuus, kilpailija ehtii edelle		
Itse investoinnin aiheuttama riski (taloudellinen, muu)		
Liiketoiminnassa tehtyjen päätösten vaikutukset. Investointipäätökset		
Osaava henkilöstö		
Muu, mitä:		

- Miten koet kiireen merkityksen yllä mainittuihin riskeihin

- Millaisena riskinä näet uuteen ERP:hen siirtymisen
- Yleensä kiinnitetään huomiota negatiivisiin riskeihin. Mitä positiivisia riskejä tunnistat

Käyttöomaisuuden riskienhallinta ja kehitystarpeet

- Mitä menettelytapoja yrityksessä on riskien hallintaan jo käytössä
- Miten riskejä voitaisiin tunnistaa systemaattisesti
- Miten riskien vaikutusta yrityksen tuottavuudelle voidaan arvioida

LIITE 2

Haastattelurunko englanniksi

Interview

Expert interview

Can the interview be recorded?

Can the name be used in the bibliography?

Position in the company and country?

Work experience?

Fixed assets and its importance in the company

- How important/big part are fixed assets in the company
- How much time is spent on viewing it
- How to monitor the development of fixed assets
- Is it included as a part of the result meter e.g. bonuses

Fixed Assets risks in the company

- What are the main, most significant risks and how you value their impact. Some of them are listed below:

Risks	Importance 1=significant 2=moderate 3=minor	Probability of risk realization 1=big 2=moderate 3=small
Capex approval limits		
Depreciation periods are unrealistic		
Reversal booking on change in depreciation reserve		
There are capitalized a lot of discretionary expenses		
Physical check of fixed assets and reconciliation to the ledger value		
Patent related risks. Defending patents and claiming violations remains with the company		
Fixed assets physically located on another company/country (audit, responsibilities, insurance)		
Missed opportunity, the competitor is faster		
The risk of the investment itself (financial, other)		
The effects of the decisions taken in the business. Investment decisions		
Skilled personnel		
Other, what:		

- How do you experience the hurry for above mentioned risks
- How do you see the risk of taking into use a new ERP system
- In general, attention is paid to negative risks. What positive risks you recognize

Risk management and development needs of fixed assets

- What procedures are already in place to manage risks in the company
- How to systematically identify risks
- How to evaluate the impact of risks on the company's productivity