

Ida-Sofia Heikkinen

**TALOUSHALLINNON PROSESSIEN KEHITTÄMINEN ISÄNNÖINTIALAN TOI-  
MEKSIANTAJALLE**

**TALOUSHALLINNON PROSESSIEN KEHITTÄMINEN ISÄNNÖINTIALAN TOI-  
MEKSIANTAJALLE**

Ida-Sofia Heikkinen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2020  
Taloushallinto  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelman, Taloushallinto

---

Tekijä: Ida-Sofia Heikkinen

Opinnäytetyön nimi: Taloushallinnon prosessien kehittäminen isännöintialan toimeksiantajalle

Työn ohjaaja: Leena Yrttiaho

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 41 + 1 liite

---

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä toimeksiantajayrityksen talousosaston prosesseista mallinnuksia ja kehittämisehdotuksia, jotta toimintaa voitaisiin tehostaa ja tehdä siitä entistä asiakaslähtöisempää. Mallinnettavia prosesseja olivat ostolaskujen käsittely ja maksaminen, vastikevalvonta ja perintä sekä yleiset toimintatavat. Prosessien mallintamisella haluttiin ymmärtää toimintaa paremmin ja havaita prosesseissa tapahtuvia päällekkäisyyksiä. Prosessien mallintaminen on merkittävä osa toiminnan kehityksestä, sillä ensin on ymmärrettävä syyt ja tarpeet kehittämiselle. Työssäni lähtökohtatilanne on tammikuu 2020 ja kehittämistyötä on toteutettu liki vuoden verran. Kehitettyjen käytäntöjen myötä on saatu tuloksia kehittämisen vaikutuksista ja esille on tullut myös uusia kehittämisideoita.

Työn tietoperusta koostuu asunto-osakeyhtiöiden taloushallinnosta ja kirjanpidosta. Erityisesti aiheista, jotka ovat olennaisia toteutettavien mallinnusten osalta. Tietoperusta koostuu myös luvusta, jossa käsitellään prosessiajattelua ja prosessien mallintamista. Työ on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineiston keräämiseen on käytetty puolistrukturista teemahaastattelua, joka toteutettiin toimeksiantajayrityksen talousosaston kirjanpitäjille.

Työn tavoitteena oli tuottaa mallinnuksia lähtökohtatilanteen prosesseista ja luoda niille kehittämisehdotuksia. Käytäntöön otettujen kehittämisehdotusten myötä saatiin tuloksia kehittämisen vaikutuksista. Kehittämistoiminnalla on ollut merkittävä vaikutus käytäntöihin, jolloin resursseja on saatu vapautettua turhista ja aikaa vievistä manuaalisista töistä. Lisäksi uusien kehittämisehdotusten avulla käytäntöjä voidaan kehittää vielä entisestään.

---

Asiasanat: asunto-osakeyhtiö, isännöinti, taloushallinto, prosessikuvaus, kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

---

Author: Ida-Sofia Heikkinen

Title of thesis: Financial management department processes' improvement in housing management

Supervisor: Leena Yrttiaho

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020

Number of pages: 41 + 1 appendix

---

This thesis is done for a case firm. The case firm offers a housing management service in the Oulu area. The aim of this thesis was to study the processes of the financial management and to describe them. The describe processes were be processing and payment of purchase invoices, collection and general practices. The reason for the describe processes was better understand the operation and detect overlaps. The describe processes is an important part of operational development.

The theory of the thesis covers financial administration and accounting of housing corporations. The theory also covers process thinking, which was the base for creating the process descriptions. This thesis was qualitative research. The empirical part of the work was implemented as an interview for accountants.

The aim of the thesis was to produce descriptions of the initial situation processes and to create development proposals for them. Development activity have had significant effect on practices. This has release resources from unnecessary and time consuming manual work. By continuing development activities operations can be developed to an even higher quality.

---

Keywords:

Housing companies, house managing, financial management, process description, development

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tarkoitus .....	6
1.2	Työn rajaus .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.4	Toimintatavan kehittäminen ja kehittämisprosessi.....	7
2	ASUNTO-OSAKEYHTIÖN TALOUSHALLINTO .....	9
2.1	Kirjanpito .....	9
2.2	Osakirjapito .....	10
2.3	Vastikkeet .....	11
2.4	Vastikevalvonta.....	13
3	PROSESSIAJATTELU .....	15
3.1	Prosessiajattelun hyödyt .....	15
3.2	Prosessien kehittäminen .....	16
3.3	Prosessien mallintaminen .....	17
3.4	Hyvä prosessi.....	20
3.5	Prosessin muutokseen suhtautuminen työyhteisössä.....	21
4	KOHDEYRITYKSEN TALOUSOSASTON LÄHTÖTILANNE .....	22
4.1	Yleisten toimintatapojen lähtötilanne.....	22
4.2	Laskujen käsittelyn ja maksamisen lähtötilanne .....	24
4.3	Vastikevalvonnan ja perinnän lähtötilanne.....	26
5	HAASTATTELUT.....	28
5.1	Haastattelujen toteutus .....	28
5.2	Haastattelujen tulokset.....	30
6	KOHDEYRITYKSEN TALOUSOSASTON NYKYTILANNE JA KEHITTÄMISIDEAT .....	32
6.1	Yleiset toimintatavat.....	33
6.2	Laskujen käsittely ja maksaminen.....	34
6.3	Vastikevalvonta ja perintä .....	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET .....	42

# 1 JOHDANTO

Yrityksissä pidetään tärkeänä toiminnankehittämistä, asiantuntijuutta, kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Yrityksen on tarkasteltava ja kehitettävä toimintaansa tarjotakseen asiakkailleen mahdollisimman laadukasta palvelua. Prosessien mallintamiselle on erilaisia lähtökohtia ja tavoitteita, joiden tarve on ymmärtää ja kehittää organisaation toimintaa.

## 1.1 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa taloushallinnon prosessien kehittämis ehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantaja on Oulun alueella toimiva kasvava isännöintialan yritys, joka tuottaa palveluita asunto-osakeyhtiölle ja kiinteistöyhtiöille. Isännöintipalvelua yritys on tuottanut useiden vuosikymmenien ajan. Yrityksessä työskentelee 12 isännöitsijää, 4 kirjanpitäjää ja kiinteistösihteeri.

Opinnäytetyössäni tutkin kohdeyrityksen nykyisiä taloushallinnon prosesseja. Erityisesti tarkastelen yleisiä toimintatapoja, ostolaskujen käsittelyä ja maksamista sekä vastikevalvontaa ja perintää. Työssäni mallinnan tarkasteltavat prosessit. Prosessien mallintamisen tarkoituksena on selvittää kaikkien työvaiheiden tarpeellisuus ja kehittämismahdollisuudet. Prosessin mallintamisella halutaan ymmärtää ja kehittää organisaation toimintaa, jotta toiminta olisi entistä tehokkaampaan, riskittömämpää, ajantasaisempaa ja informatiivisempaa.

Opinnäytetyössäni pyrin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin talousosaston toiminnan osalta:

- Mitkä ovat tulevaisuudessa kehitettäviä prosesseja talousosastolla?
- Kuinka taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää?
- Mitä kehittämisestä seuraa?

## 1.2 Työn rajaus

Opinnäytetyön rajauksen olen tehnyt koskemaan toimeksiantajayrityksen talousosastoa. Talousosaston toiminnan kehittämisessä kiinnitän erityisesti huomiota vastikevalvontaan ja perintään, ostolaskujen käsittelyyn ja maksuun sekä yleisiin toimintatapoihin. Tietoperustan rajaan koskemaan vain asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoa ja kirjanpitoa, erityisesti vastikkeita ja niiden perintää. Luvussa kaksi käsittelem erityisesti niitä aihealueita, joita tulen tarkastelemaan myös toimeksiantajayrityksen osalta. Kolmas luku käsittelee prosessiajattelua, prosessien mallintamista ja mistä hyvä prosessi koostuu. Tietoperustan jälkeen käyn läpi kohdeyrityksen talousosaston lähtötilannetta mallintuen tarkasteltavat prosessit. Lähtötilanteen jälkeen luvussa viisi on käsitelty toteutetut haastattelut. Haastattelujen jälkeen luvussa kuusi on kuvattu kehitettyjä prosesseja ja kuinka prosesseja voisi kehittää vielä entisestään.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Työni on case-tutkimus eli tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa syvällisempää ymmärrystä kohteen tapahtumista ja syistä erilaisiin ratkaisuihin. Case-tutkimuksessa kysymys on usein monista yhdessä vaikuttavista seikoista, joista pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja tuottaa syvempää ymmärrystä, miksi jokin asia tapahtuu ja mikä johtaa ratkaisuihin. (Anttila 2007, 119-120.)

Työssäni toteutan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimusaineiston keräämiseen käytän haastatteluja. Haastattelussa kysymykset voidaan rajata koskemaan tiettyjä asiakokonaisuuksia ja niihin liittyviin seikkoihin. Haastattelussa saatuja tuloksia analysoin aiheeseen liittyvissä viitekehyksissä. (Vilkkä 2006, 81.) Teemahaastattelu on puolistruktuurinen eli haastattelurunko on jäsennelty avarasti. Tällöin haastattelu on kontekstisidonnainen eli tarkoitus on saada tietoa tietystä aiheesta, johon löytyy etukäteen jo taustateoriaa. (Anttila 2007, 124-125.)

## 1.4 Toimintatavan kehittäminen ja kehittämisprosessi

Kehittämisellä voidaan tähdätä joko toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatavan kehittämisellä voidaan tarkastella joko yhden yksittäisen työntekijän työskentelyä tai laaja-

alaisesti kehittää koko organisaation toimintatapaa. Toimintarakenteen kehittämällä voidaan tarkoittaa organisaatioiden yhdistämistä tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita palvelurakenteen kehittämiseksi. Kehittämistoiminnan tarkoituksen on tavoitella jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisempi työtapa tai menettely on ollut. Kehittämissä muutoksen suunta on kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua niin määrällisesti, laadullisesti kuin myös rakenteellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 14-17.)

Kehittämistoiminnalle on määritelty viisi keskeistä tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on perustelu kehittämistehtävälle, eli mitä kehitetään ja miksi. Perusteluna on usein jokin olemassa oleva ongelma, josta tulee negatiivinen tilanteen määrittely tai visio eli tulevaisuuden ihannekuva, joka halutaan saavuttaa. Toinen tehtävä on organisointi, kuka tekee mitään ja mitkä ovat resurssit. Organisoinnilla tarkoitetaan käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua, eli tehdään toimintasuunnitelma, jossa on mahdollisimman konkreettisesti määritelty kehittämisen tavoite ja kohde. Kolmantena on kehittävän toiminnan toteutus, joka muodostuu ideoinnista ja priorisoinnista. Toteutuksen yhteydessä ideointia voidaan laajentaa ja tarkastella uusista näkökulmista. Tärkeää on, kuinka asetettu tavoite saavutetaan. Priorisoinnilla otetaan huomioon se, että kaikkea ei voida kehittää vaan kohdennetaan kehitystoiminta koskemaan johonkin tiettyyn kohteeseen työyhteisössä. Neljäntenä tehtävänä toiminnan arviointi. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa, joka avulla kehittämistoimintaa voidaan ohjata. Tässä vaiheessa korostuvat erilaiset taitekohdat, onnistumiset ja epäonnistumiset. Arvioinnilla puntaroidaan kehittämistoiminnan perustelua, organisointia ja toteutusta. Viidentenä on uusien palveluiden ja tuotteiden levittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa kehitettävän työmenetelmän tai -prosessin mallintamista. Selkeä mallinnus edistää kehitetyn asian ymmärrystä ja sitä kautta käyttöön ottoa. (Toikko & Rantanen 2009, 56-64.)



KUVIO 1. Kehittämistoiminnan lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64).



## 2 ASUNTO-OSAKEYHTIÖN TALOUSHALLINTO

Asunto-osakeyhtiö on osakeyhtiö, joka omistaa ja hallinnoi yhtä tai useampaa rakennusta. Näiden huoneistojen yhteenlasketusta pinta-alasta yli puolet on osakkeenomistajien omistuksessa ja tarkoitettu asuinhuoneistoiksi. Asunto-osakeyhtiössä jokainen osake yksin tai yhdessä toisten osakkeiden kanssa tuottavat oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä määrättyä huoneistoa. (Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599 1:2§.)

Asunto-osakeyhtiön ja liiketoimintaa harjoittavan yrityksen toimintaperiaatteet ovat erilaiset. Asunto-osakeyhtiön eli taloyhtiön tavoitteena ei ole tuottaa voittoa osakkailleen vaan kerättävien tuottojen tarkoituksena on kattaa asumispalvelut ja pitää huoli osakkaiden sijoittaman pääoman säilymisestä sekä ylläpitää osakkaiden asumistarpeita. Taloyhtiön taloudenhoidosta vastaa yhtiön hallitus yhdessä isännöitsijä kanssa. (Heinonen 2020, 19–20.)

Asunto-osakeyhtiön taloudelliseen ja toiminnalliseen ympäristöön vaikuttavat laaja normisto, johon kuuluu lakien ja asetusten lisäksi erilaisia viranomaismääräyksiä, -ohjeita ja lausuntoja. Muun muassa seuraavat normit säätelevät toimintaa:

- Asunto-osakeyhtiölaki ja -asetukset
- Kirjanpitolaki ja siihen liittyvät asetukset
- Tilintarkastuslaki
- Tuloverolaki, arvonlisäverolaki

Myös erioikeusasteiden ratkaisut ja kirjanpito- ja keskusverolautakunnan kannanotot vaikuttavat asunto-osakeyhtiön yhdessä yhtiöjärjestyksen kanssa. (Heinonen 2020, 19–20.)

### 2.1 Kirjanpito

Kirjanpitolain mukaan asunto-osakeyhtiöt ovat aina kirjanpitovelvollisia kuten muutkin osakeyhtiöt. Tilikausi kestää 12 kuukautta ja kirjanpidon tulee olla kahdenkertaista. Kirjanpidossa noudatetaan hyvää kirjanpitoa. (Kirjanpitolaki 1:1-4 §.) Asunto-osakeyhtiöiden kohdalla hyvän kirjanpitoa ja tilinpäätöksen ohjeena toimii eritoteen KILAn yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden

keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Siinä päälimmäisenä ohjeena on osakkaiden yhdenvertainen kohtelu, jota edellyttää myös asunto-osakeyhtiölaki. (Heinonen 2020, 20.)

Asunto-osakeyhtiöissä kirjanpito on järjestettävä siten, että sitä voidaan tarkastella aika- ja asiajärjestyksessä (KPL 2:4§). Aikajärjestyksessä esitetään kirjaukset päivämäärän mukaan kuukauden ensimmäisestä päivästä viimeiseen päivää. Aikajärjestyksessä esitettyä listausta kutsutaan myös päiväkirjaksi. Asiajärjestyksessä eli pääkirjassa kirjaukset on esitetty tilikohtaisesti. Kirjanpidon kirjausten perustana on aina tosite. Tilikauden aikana suoritukset kirjataan yleensä maksuperusteisesti. Tilikaudelle kuuluvat suoritukset tulee kuitenkin kohdistua oikealle tilikaudelle. (KILA 2017, 49.)

## 2.2 Osakirjanpito

Pääkirjanpito koostuu useammista osakirjanpidoista, jotka yhdistetään pääkirjanpitoon. Asunto-osakeyhtiöissä on usein käytössä erilaisia osakirjanpitoja, joilla seurataan tiettyjä tapahtumia yksityiskohtaisemmin ja reaaliaikaisemmin. Osakirjanpitojen tavoitteena on tuottaa reaaliaikaisempaa tietoa seurannan ja valvonnan kannalta, jolloin reagoiminen on nopeampaa. Osakirjanpidoista vietään keskitetysti tieto varsinaiseen kirjanpitoon ja näiden tiedot täsmäytetään säännöllisesti keskenään. (Heinonen 2020, 21-23.)



Kuvio 2. Osakirjanpito (mukaillen Heinonen 2020, 21-23).

**Huoneistokohtaisille reskontrille** merkitään huoneistokohtaiset tavoitteet vastikkeista ja niihin tulleista suorituksista. Erityyppisten vastikkeiden yhteissummasta voidaan laatia kuukausittain tosite, jolloin maksetut vastikkeet ja korvaukset viedään kirjanpitoon ja kirjataan sen mukaan, mihin ne kohdistuvat. Esimerkiksi voidaan eritellä hoitovastikkeet, vesimaksut, saunamaksut ja pääomavastikkeet. (Salin 2019, 47.)

**Lainauskirjanpitoon** perustuvat lainauslaskelmat ja -suoritukset. Osakkaan lainauslaskelmaan sisältyy sovituille maksuhetkelle lainan pääoman lisäksi myös maksuhetkelle suoriteperusteisesti jaksotetut lainaan liittyvät pääomavastiketulot, vastikkeella katettavat menot ja toteutuneet lainanlyhennykset. Tämän lisäksi huomioidaan edellisten tilikausien vastikelaskelmiin perustuvat mahdolliset ali- tai ylijäämät. (KILA 2017, 12.)

**Palkkirjanpito** syntyy asunto-osakeyhtiössä, jos palkansaaja on työsuhteessa asunto-osakeyhtiöön. Esimerkiksi talonmies voi olla työsuhteessa asunto-osakeyhtiöön. Tällöin talonmiehelle maksetaan palkkaa tekemästään työstä. Asunto-osakeyhtiön tulee ottaa työntekijälle työtaturma- ja ammattitautivakuutus. Työnantajana taloyhtiö huolehtii ennakonpidätyksen, eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksujen sekä sairausvakuutusmaksujen maksamisesta. Palkkatiedot tulee myös ilmoittaa Verohallinnon ylläpitämään tulorekisteriin. Taloyhtiöiden hallituksenjäsenille voidaan maksa kokouspalkkioita hallituskaudelta. Kokouspalkkiot ovat saajalleen ennakonpidätyksenalaista tuloa, josta maksetaan ennakonpidätys saajan verokortin mukaan. Kokouspalkkioista ei kuitenkaan makseta eläke- tai työttömyysvakuutusmaksuja. (Salin 2019, 149,153-160.)

**Ostokirjanpito** eli toiselta nimeltään myös ostoreskontra. Ostoreskontraa käytetään ostolaskujen maksuvalvontaan yhtiössä. Koska asunto-osakeyhtiöissä suoritukset kirjataan yleensä maksuperusteisesti, tulee kuitenkin tilinpäätöstä laatiessa kirjaukset kohdistua oikealle tilikaudelle, sillä tilinpäätös on laadittava suoriteperusteisesti. Tällöin ostolaskut, mitä ei olla vielä maksettu, kirjataan ostovelat tilille. (Rekola-Nieminen 2016, 97.)

## 2.3 Vastikkeet

Asunto-osakeyhtiö saa tuottonsa osakkaiden maksaista vastikkeista. Vastikkeen maksuperusteesta on määrättävä yhtiöjärjestyksessä. Perusteena voi olla esimerkiksi huoneiston pinta-ala,

osakkeiden lukumäärä taikka veden, sähkön, lämmön tai muun hyödykkeen todellinen tai luotettavasti arvioitavissa oleva kulutus (AOYL 3:4§). Yhtiökokouksessa vuosittain vahvistettavan talousarvion perusteella osakkeenomistajille ja asukkaille toimitetaan vastiketilisierrot. Vastiketilisierroissa ilmenee maksuerittely perittävistä vastikkeista ja niiden summista. Jokaiselle maksajalle on oma huoneistoreskontransa, jolle maksut kohdistuvat viitenumeron avulla.

**Hoitovastiketta** asunto-osakeyhtiössä peritään kattamaan yhtiön hoitomenoja. Hoitovastikkeilla katetaan muun muassa kiinteistön ja rakennuksen käytöstä ja kunnossapidosta aiheutuvia kuluja. Myös perusparannuksen ja uudistuksen menot, joilla kiinteistö tai rakennus saadaan vastaamaan ajankohtaisia vaatimuksia. (KILA 2017, 7.)

**Kulutusperusteinen vastike** on voitu yhtiöjärjestyksessä määrätä osakkeenomistajien maksettavaksi. Kulutusperusteisia maksettavia vastikkeita on esimerkiksi erilliskorvaus käytetystä vedestä, sähköstä tai lämmityksestä. Kulutusperusteisen vastikkeen suuruus määräytyy yhtiöjärjestyksessä määritellyn perusteen mukaan, joka voi olla huoneistossa asuvien henkilöiden lukumäärä, huoneistokohtaiset mittaukset tai muu peruste maksulle. Kulutusperusteisista vastikkeista yleisin on vesimaksu. (KILA 2017, 7.)

**Erityisvastikkeella** tarkoitetaan yhtiön normaalista vastikeperusteesta poikkeavaa perittyä vastiketta. Sitä voidaan kerätä kattamaan osakkeenomistajien hallinnassa oleviin huoneistoihin suoritettavaa kunnossapito- tai muutostyötä. Jos kunkin huoneiston tuleva etu ja kustannus ovat yhtä suuret, voidaan yhtiöjärjestyksen määränemmistön päätöksellä kulut jakaa tasan. Erityisvastikkeen luonteen vuoksi, ei maksuvelvollisuus välttämättä koske kaikkia osakkeenomistajia. (KILA 2017, 7.)

**Käyttökorvausta** asunto-osakeyhtiö voi periä esimerkiksi sauna-, pesutupa- ja kuivaushuonemaksuista. Näistä maksuista ei ole erikseen määräystä yhtiöjärjestyksessä, vaan maksuvelvollisuus perustuu käyttäjän ostamaan palveluun. (KILA 2017, 7.)

**Hankeosuus** eli osakehuoneistolle maksettavaksi kuuluva osuus yhtiöön tehdystä rakennus-, korjaus- tai muusta investointihankkeesta. Yhtiökokouksen päätökseen perustuen osakkaalla on oikeus maksaa osuutensa pois hankkeesta ennen hankkeen aloittamista tai sen alkuvaiheessa, jolloin yhtiön ei tarvitse rahoittaa tätä osaa vieraalla pääomalla. Jos hankeosuutta ei halua maksaa

kerralla pois, on se mahdollista maksaa pääomavastikkeella, jota kerätään vieraan pääoman takaisinmaksuun. (KILA 2017, 7.)

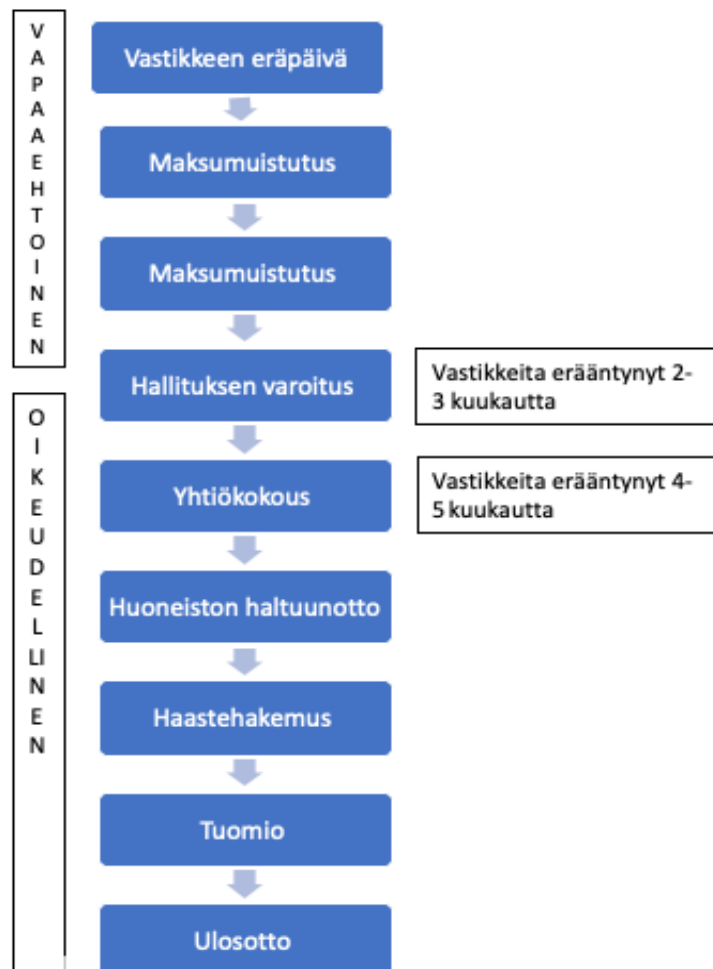
**Pääomavastiketta eli rahoitusvastiketta** asunto-osakeyhtiössä peritään vieraaseen pääomaan liittyvien veloitteiden kattamiseen. Rahoitusvastikkeella katetaan lainan takaisinmaksuun liittyviä lainanlyhennyksiä, korko- ja rahoitusmenoja. Samanaikaisesti yhtiössä voidaan periä useampia rahoitusvastikkeita, joilla jokaisella katetaan vain kyseiseen vastikkeeseen kohdistuvia tapahtumia. Maksuvelvollisuus osakkeenomistajien kesken määräytyy yhtiöoikeudellisella perusteella. (KILA 2017, 8.)

## 2.4 Vastikevalvonta

Asunto-osakeyhtiössä myyntireskontrana toimii huoneistokohtaiset vastikereskontrat. Huoneistokohtaiseen vastikereskontraan on maksajakohtaisesti merkitty maksajaan kohdistuvat maksuperusteet ja tulleet suoritukset, jotka kohdistuvat viitenumeron avulla. Osakkeenomistajilla on velvollisuus maksaa yhtiövastike taloyhtiölle. Taloyhtiön hallituksen ja isännöitsijän tehtävä on seurata vastikemaksujen suorituksia ja näin ollen huolehtia taloyhtiön maksuvalmiudesta. Isännöitsijätöimistössä hoidetaan taloyhtiön vastikevalvonta ja perintätoimenpiteet. Taloyhtiö soveltaa vastikerästien perinnässä perintälain mukaista hyvää perintätapaa. Vapaaehtoisessa perinnässä taloyhtiö voi käyttää myös perintätoimisto. (Lithenius 2016, viitattu 20.10.2020).

Kuviossa 3 on kuvattu perinnän kulkua. Ensimmäisenä perintätoimena on vapaaehtoinen perintä, jolloin saatavia pyritään saamaan ilman oikeudenkäyntimenettelyä. Yhtiö tai isännöitsijä lähettää osakkaalle maksumuistutuksen, kun vastikkeen eräpäivä on umpeutunut ja saatava on edelleen avoimena. Yhtiöllä on oikeus periä korkolain mukaista viivästyskorkoa sekä kohtuullista perintäkuluja. Vastikkeiden maksun perustuessa velvollisuuteen, ei yhtiövastikkeiden perinnässä sovelleta kuluttajasuojalain mukaista enintään viiden euron perintäkuluja, vaan perintäkulu voi olla suurempi. Yleisimmin perintäkulu on viidestä eurosta kymmeneen euroon. Mikäli maksukehotuksesta huolimatta osakas ei maksa vastikkeitaan, on taloyhtiön hallituksen päätettävä hallintaanottovaroituksen antamisesta osakkaalle. Hallintaanottovaroitus annetaan yleensä 2-3 kuukauden velkarästien perusteella. Jos osakkaan vastikkeet ovat edelleen maksamatta varoituksen antamisen jälkeen, on hallituksen kutsuttava yhtiökokous koolle. Yhtiökokous on hyvä kutsua koolle, kun vastikerästi on

kasvanut 4-5 kuukauden ajalta. Yhtiökokouksessa päätetään huoneiston ottamisesta yhtiön hallintaan, jolloin osakas joutuu luopumaan asunnostaan ja taloyhtiö vuokraa huoneiston ulkopuoliselle. Asunnosta saatavilla vuokratuotoilla lyhennetään huoneiston vastikesaatavaa. Pääsystä osakehuoneistoon ja osakehuoneiston ottamisesta yhtiön hallintaan on säädetty asunto-osayhtiölain luvussa 8. Luvussa 8 on kerrottu, että osakehuoneisto voidaan ottaa yhtiön hallintaan enintään kolmen vuoden ajaksi muun muassa erääntyneiden yhtiövastikkeiden maksamattomuuden takia. Samassa luvussa on tarkat säännökset siitä, kuinka varoitus ja hallintaanottopäätös on annettava tiedoksi osakkaalle ja mahdolliselle huoneistossa asuvalle vuokralaiselle. Taloyhtiön on tarkasti noudatettava lain muotomääräyksiä hallintaanotto prosessin aikana. Hallintaanoton rinnalla yhtiö voi periä maksamattomia vastikkeita osakkaalta velkomuskanteella tuomioistuimessa, jonka jälkeen ulosoton kautta. (Furuhjelm 2020, viitattu 20.10.2020).



KUVIO 3. Vastikevalvonnan vaiheet muistutuksesta haltuunottoon ja tuomioon (mukaillen Aunola & Uitto 2013, 145,154, 206, 209).

### 3 PROSESSIAJATTELU

Prosessit ovat loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteutuksiin tarvittavia resursseja. Prosesseja mallinnetaan ja kehitetään, jotta vaikutusalueen laatu, tehokkuus ja tuottavuus olisivat paremmin ohjattavissa ja paranneltavissa. Prosessien mallintamisia käytetään organisaatiossa ohjauksen tukena ja apuna resurssitarpeiden tunnistamisessa. Prosessit myös auttavat palveluiden kehittämisessä, laadunhallinnassa ja ongelmatilanteiden selvittämisessä. Laatu näkökulmasta se on organisaatiossa vakiintunut toimintatapa, jolla varmistetaan työn yhdenmukainen toteutus. (Arter Oy 2020, viitattu 18.10.2020.)

#### 3.1 Prosessiajattelun hyödyt

Kun yrityksissä yksittäisiä prosesseja mallinnetaan visuaalisiksi prosessikuvauksiksi, hahmottuu kokonaisuus yksityiskohtaisesti askelaskeleelta. Prosesseja mallinnetaan, jotta organisaation toimintaa ymmärretään paremmin ja toiminnassa olevat kehityskohteet havainnoidaan. Organisaation toiminnassa olevat vastuut ja velvollisuudet selkiytyvät, toiminta tehostuu ja kannattavuutta parantaa asiakaslähtöinen toiminta. (Hirvonen 2018, viitattu 4.11.2020.)

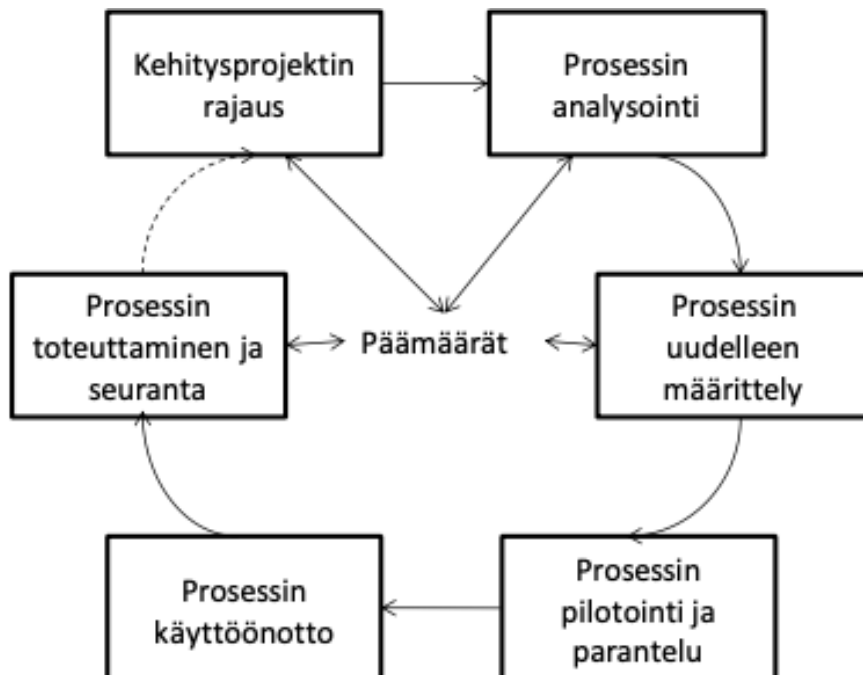
Prosessien avulla hahmotetaan ja kehitetään toimintaa asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi, strategian toteuttamiseksi ja tuloksellisuuden kehittämiseksi. Prosessiajattelun keskeisimpiä ominaisuuksia on systemaattinen ajattelu, päämääräsuuntaisuus, toiminnasta saatavan palautetiedon hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja tuloksellisuuden systemaattinen ja tarkoituksen mukainen kehittäminen. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 3.)

Prosessilähtöisen toiminnan etuna on vaiheittain kuvattu työnkulku, joka selkeyttää ja havainnollistaa työvaiheita. Havainnollistettujen vaiheiden avulla on helpompi hahmottaa työvaiheita, tunnistaa ongelmia ja puutteita keksien niihin ratkaisuja. Tavoitteena on kuvata tapahtumaketju, joka on mahdollisimman optimaalinen, varma ja tavoiteltavia tuloksia antava. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

### 3.2 Prosessien kehittäminen

Kun prosesseja lähdetään uudistamaan, on muutoksella tarkoitus parantaa suorituskykyä. Yritystoiminnassa pysyvänä kilpailuetuna on kyky oppia ja kehittyä ympäristön kehittyessä. Ongelmaa ratkaistaessa tulee selvittää ongelmaan johtaneet syyt. Pelkästään parantava toimenpide ei ole ratkaisu, sillä siinä tapauksessa ongelmat eivät poistu, vaan ne toistuvat eri muodoissa ja niiden kanssa opitaan elämään. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Prosessien kehittämisen yhteydessä tunnistetaan nykyinen prosessi ja luodaan tavoiteprosessi. Kun on tunnistettu nykyinen prosessi ja tavoiteprosessi, nousevat esille näiden prosessien väliset konkreettisten eroavaisuuksien muutostarpeet. Prosessiajattelussa korostuvat myös työkalut, dokumentointi ja tietojärjestelmät, jotka ovat olennaisia keinoja yhteisten käytäntöjen levittämiseen ja työvaiheiden automatisointiin. Toisinaan prosessi voidaan määrittellä uudelleen kokonaan riippuen asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Usein uudelleen määrittely koskee kuitenkin vain rajattuja prosessien osa-alueita, prosessien välisiä kytköksiä, organisointia tai resursointia. Tuloksellisuuden kehittäminen prosessien kautta voi tarkoittaa siirtymistä laajalti prosessimaiseen toimintatapaan, uuden prosessin käyttöönottoa, olemassa olevien prosessien uudistamista radikaalisti tai prosessiin erikokoisia uudistuksia. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 3-4,7.)



KUVIO 4. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Blomqvist & Martinsuo 2010, 9).



Kuviossa 4 on esitetty prosessien kehittämisen perusvaiheet. Prosessikehityksen alussa rajataan mitä prosessia tai prosesseja muutos tulee koskemaan, tähän vaiheeseen vihjeitä voi antaa jo olemassa olevat prosessit. Kehityskohteen rajauksen jälkeen tarvitaan nykyisistä prosesseista luotettavaa tietoa ja yleistä mittaustietoa, joiden avulla prosessien toteutustapa voidaan havainnollistaa. Tiedonkeruumenetelmiä on useita, esimerkiksi haastattelut, aiempien suoritustietojen analysointi ja prosessien havainnointi. Jos kyseessä on kokonaan uusi prosessi, tietona käytetään kyseiseltä prosessilta odotettua lisäarvoa aikaisemmin toteutettuun tai verrataan, kuinka mahdollisesti muissa yrityksissä kyseinen prosessi toteutetaan. Prosessin analysoinnin jälkeen tunnistetaan alueet, joihin tulee tehdä uudistusta. Kun tavoiteprosessi on mallinnettu, tulisi prosessi pilotoida eli kokeilla joko mallinnetuissa tai todellisissa olosuhteissa. Pilotointi mahdollistaa vielä prosessiin tehtävät parannelmat ja muutokset ennen laajamittaista käyttöönottoa. Tällöin myös saadaan tietoa uudistetun prosessin todellisista hyödyistä ja siitä, että ratkaiseeko se aikaisemmassa prosessissa olleet ongelmat. Pilotoinnin jälkeen seuraa uuden prosessin laajamittainen käyttöönotto, jolloin vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit korvataan uuden prosessin mukaisiksi. Organisaation koko toimintamallin ja johtamisjärjestelmän tulee tukea prosessin tehokasta toteutusta ja yhdenmukaista viestintää prosessin kehitystyön jälkeen. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 6-8.)


### **3.3 Prosessien mallintaminen**

Prosessien mallintamisen avulla havainnollistetaan joko nykyisiä prosesseja tai tavoiteprosesseja, samalla tehdään myös näkyviksi mahdolliset ongelmat ja kehitystarpeet. Prosessien mallintamisessa on hyvä lähteä liikkeelle yrityksen todellisen toimintaympäristön ja arvoketjun tunnistamisesta. Arvoketjun tarkoituksena on selvittää ketkä ovat toiminnan kannalta keskeisiä asiakkaita ja millaisen kokonaisen ketjun asiakkaat, yritys ja alihankkijat todellisuudessa muodostavat. (Blomqvist & Martinsuo, 2010, 8-9). Prosessityön seuraavassa vaiheessa tunnistaan yrityksen ydin eli toiminnan keskeiset prosessit ja niiden toimintaa tukevat tukiprosessit. Prosessit voivat jakautua myös osaprosesseiksi. Ydinprosessit ovat toiminnan keskeisiä prosesseja, jotka palvelevat organisaation ulkoista tai sisäistä asiakasta. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä ja edellytys ydinprosesseille. Osaprosessi saadaan, kun puretaan auki jokin ylempi prosessi. (Arter Oy 2020, viitattu 18.10.2020.)

Mallintamiseen valitun prosessin sisältö ja tehtävä vaikuttavat siihen, millä tavoin ja millä tasolla mallinnus tehdään. Esimerkiksi jos prosessi sisältää paljon epävarmuutta, ei mallinnusta kannata

tehdä kovinkaan yksityiskohtaisella tasolla. Tällöin kannattaa käyttää karkeaa kuvaamista. Siinä tunnustetaan ensin selkeät alku- ja loppukohtat koko prosessille. Näiden lisäksi voidaan rajata myös yleisellä tasolla koko prosessin rajapinnat, lisäarvot, osatehtävät ja resurssit. Nykytilannetta kuvatessa voidaan edetä alusta loppuun seuraamalla käytännössä toteutuvia arvoja lisääviä tehtäviä, tieto- ja materiaalivirtoja. Jos kyseessä on tavoiteprosessi, tulee edetä lopusta alkuun tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessien karkeassa kuvaamisessa olennaista on tunnistaa keskeiset päätökset, vaihekohtaiset syötteet ja tuotokset, prosessin rajapinnat, resurssit, tuki ja kuvata karkeasti vaiheita ja päätöksiä. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 8-10.)

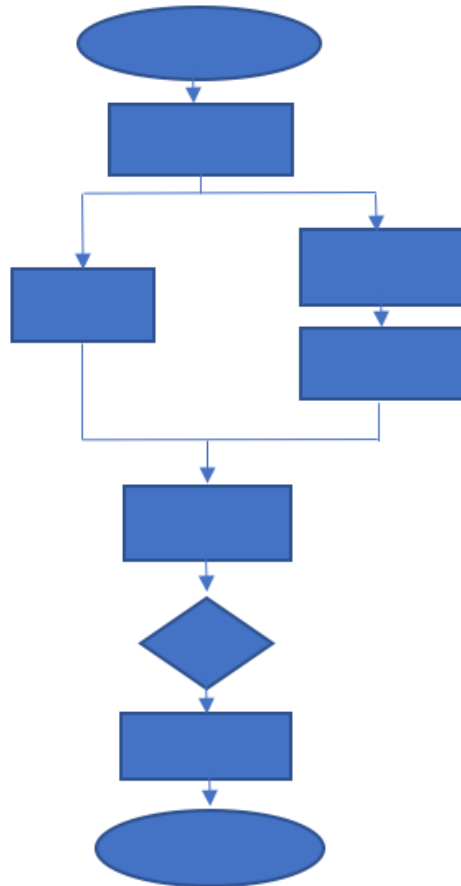
Tarkemmassa prosessien kuvaamisessa tarkastellaan kriittisiä prosesseja yksityiskohtaisemmalla tasolla kohdentaen niiden vaatimat resurssit tehtäville. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erotellaan tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus, roolit ja vastuut, jotka ovat mitattavissa ja ohjeistettavissa. Yksityiskohtaiseen kuvaamiseen toimivat vuokaavio, tehtävämatriisi, uimaratakaavio sekä tekstimuotoinen ohjeistaminen. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 8-10.)

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

KUVIO 5. Prosessikuvausten keskeiset vaiheet (Blomqvist & Martinsuo 2010, 11)

Kuviossa 5 on kuvattuprosessikuvauksen keskeisimpiä merkintätapoja. Kuviossa on selkeät merkintätavat muun muassa aloitukselle ja lopetukselle, tehtävälle, päätökselle ja dokumentille. On

tärkeää, että merkintätavat ovat prosesseissa selkeät, jolloin tieto ja ymmärrys ovat yhdenmukaisia. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 8-11.)

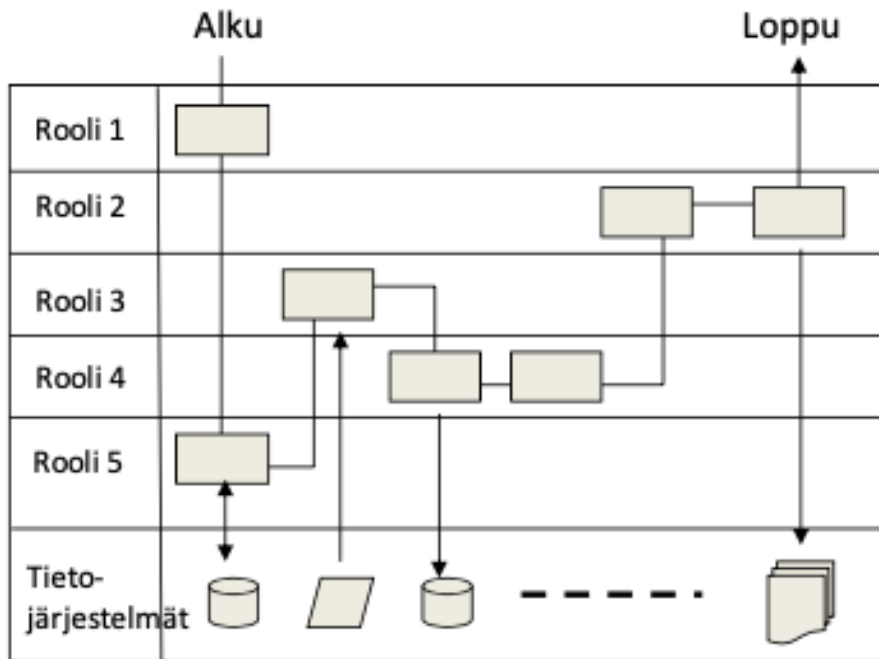


KUVIO 6. Esimerkki vuokaaviosta (mukaillen Microsoft 2019)

Kuviossa 6 on kuvattu esimerkki vuokaaviosta. Vuokaavion avulla kuvataan visuaalisesti prosessia tai järjestelmää käyttämällä joko pelkkiä muotoja tai muotojen ja sanojen yhdistelmiä. Vuokaavion etuna on yksityiskohtien selkeä esittäminen ja niitä käytetään usein päätöksenteon tukemiseen, prosessien esittämiseen tai tietojen visualisointiin. Vuokaavio on myös hyvä käyttöoppaiden laatimisessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Kaavion avulla pystytään muun muassa tunnistamaan prosessien päällekkäisyyksiä ja tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä, voidaan kuvata valmistusprosesseja, dokumentoida ja analysoida prosesseja. (Microsoft 2019, viitattu 3.11.2020.)

Prosessien kuvaamisena voidaan myös käyttää niin sanottuna uimaratakaaviota, josta on esimerkki kuviossa 7. Uimaratakaavion on usein käytetty kaaviomalli, jossa kuvataan toimintaketjun eteneminen ja se, kuka asioita hoitaa ja missä vaiheessa. Uimaratakaavio tuo esiin prosessien

kulun mahdolliset pullonkaulat, jotka ilmenevät, kun tapahtumat esitetään kaaviomuodossa. Samalla prosessien kulussa havaitaan mahdolliset päällekkäisyydet, joita voi esiintyä eri toimijoiden johdosta. (Kokkonen 2007, viitattu 3.11.2020.)



KUVIO 7. Esimerkki uimaratakuviosta (Blomqvist & Martinsuo, 2010, 12).

Tavoiteprosessia kuvatessa tyypillisesti aloitetaan mallintaminen prosessin lopusta, jolloin lopputulos on täytetty ja lopputulosta edeltävät työvaiheet pitää vielä selvittää. Tällöin on myös syytä tarkentaa osaamisen rooli, välineet ja järjestelmät jokaisessa tehtävässä ja tuotosten aikaansaamiseksi. Nykytilannetta kuvatessa kuvataan kaikki prosessin nykyiset vaiheet. Tässä vaiheessa on hyväksyttävä, että kaikki tehtävät ja tuotokset eivät ole toteutettu ihanteellisesti ja kuvauksesta voi tulla kaoottinen, epämääräinen ja vaikea. Tällöin ideana on havaita ne kehittämiskohteet mitä prosessissa on. Nykytilan kuvaamisessa on tärkeä kuvata todellisuus, ei toivetilaa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 13-14.)

### 3.4 Hyvä prosessi

Jotta prosessi olisi toimivaa ja merkityksellistä, on sitä noudatettava ja päivitettävä riittävän usein ja tulee sen olla sidoksissa strategiaan tavoitteisiin. Hyvä prosessi ilmenee eri lailla asiakkaalle, työntekijälle ja organisaatiolle. Asiakkaan näkökulmasta prosessin toimivuus ilmenee lopputuotoksesta. Hyvä prosessi tuottaa vaatimuksen mukaisen hyödykkeen täyttäen sovitut ehdot. Työnteki-

jälle hyvä prosessi ilmenee selkeänä ja johdonmukaisena työjärjestyksenä, joka ohjaa työtä riittäväällä tasolla. Organisaatiotasolla on hyvä ajatella systeemiä, jolla tavoitteet ovat yhteisiä ja prosesseja kehitetään kokonaisuutena. Jos organisaatiossa on paljon hyvin toimivia prosesseja, mutta jokin prosessi voi olla heikko ja epäkäytännöllinen, aiheuttaa tämä heikko prosessi systeemiin pulonkaulan. Tällöin on prosessikartassa jo kannattanut hahmottaa asiakkaan kulku läpi organisaation, jolloin huomiota on voitu kiinnittää prosessien välisiin rajapintoihin. (Fagerudd 2018, viitattu 4.11.2020.)

### **3.5 Prosessin muutoksiin suhtautuminen työyhteisössä**

Yritysten johtajat kokevat paljon muutosten vastustamista työntekijöiden osalta. Tämä pätee myös pieniin muutoksiin kuten muutoksiin työmenetelmissä, rutiineissa ja henkilöstössä. On luonnollista, että muutoksiin suhtaudutaan aluksi negatiivisesti ja kriittisesti, sillä koetaan itse tietävän paremmin, mitä asioita edistetään ja miten. Muutosten vastaanottajien reaktio ei välttämättä ole este onnistuneelle muutokselle. Reaktio muutokselle on olennaista muutoksen olemassaololle, siihen sitoutumiselle ja sen vahvuudelle. (Ford, Ford & D'amelio 2008, 368, viitattu 4.12.2020; Lawrence 1969, 49, viitattu 4.12.2020.)

Muutosvastarintaan vaikuttavat monet syyt. Näitä syitä ovat esimerkiksi tietämättömyys, ymmärtämättömyys, epävarmuus, ennakkoluulot ja epäselvä suunta. Kun esimies ymmärtää työntekijän syyn vastarinnalle, on hänen helpompi käsitellä asiaa työntekijän kanssa ja etsiä siihen ratkaisua. Esimiehen on tärkeää selvittää, miksi työntekijä vastustaa muutosta. Valmentavalla johtamistyyliillä ja kyselemällä, saa esimies työntekijän kertomaan tunteitaan, huoliaan ja vaikuttimiaan muutoksesta. Valmentavan johtamisen tavoitteena on etsiä ratkaisuja ja suunnata katse kohti tulevaan eikä pohtia niinkään menneitä. (Pirinen 2015, viitattu 5.12.2020.)

## 4 KOHDEYRITYKSEN TALOUSOSASTON LÄHTÖTILANNE

Kohdeyrityksenä työssäni on Oulun alueella toimiva kasvava isännöintialanyritys, joka on toiminut Oulussa liki 40 vuotta. Yritys tarjoaa asunto-osakeyhtiöille ja kiinteistöyhtiöille isännöinti- ja kirjanpitoa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 12 isännöitsijää, 4 kirjanpitäjää ja kiinteistösihteeri. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen laadukasta isännöintiä apuna käyttäen digitalisaation mukana tuomiaan etuja ja palveluita.

Yrityksen kokonaisuutta hahmottaessa on havainnollistavaa mallintaa yksittäisiä prosesseja. Yksittäisten prosessien mallinnus auttaa ymmärtämään toimintaa paremmin ja samalla on helpompaa havaita toiminnan kehittämiskohteita. Prosessikehityksen alussa on tärkeää rajata muutokseen vaikuttava prosessi. Prosessin kehittämiseksi on olennaista ensin tunnistaa ja mallintaa nykyinen prosessi, jotta sitä voidaan kehittää.

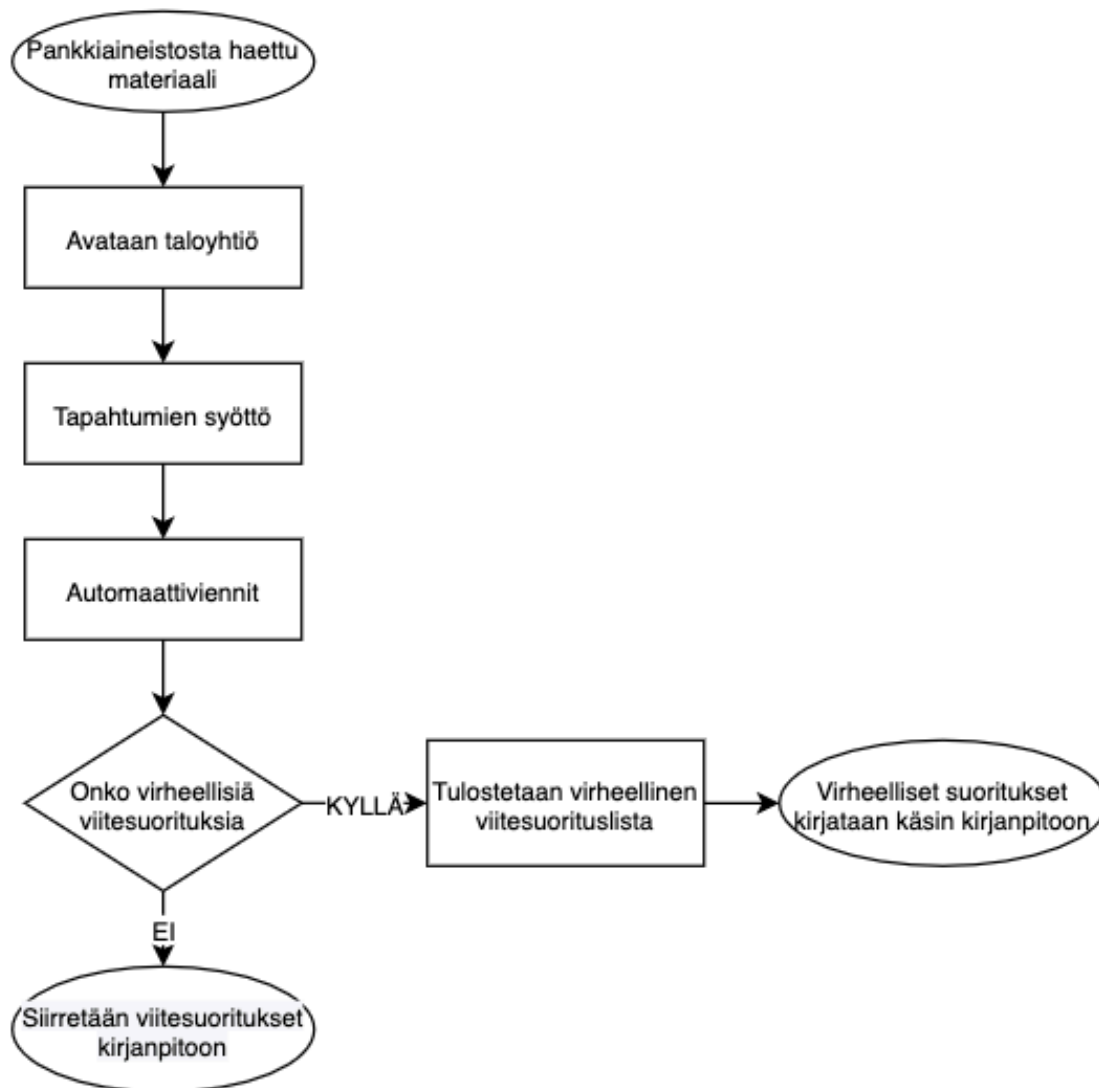
Tässä luvussa käsittelen kohdeyrityksen talousosaston eri prosessien lähtötilannetta. Käsittelen ensin, kuinka asioita on hoidettu ja sen jälkeen luvussa 6 kerron, kuinka niitä voisi kehittää tai on jo kehitetty ja minkälaisia vaikutuksia näillä kehittämisillä on ollut. Kohdeyritykseen lähtötilanteen kuvaamisen aloitan tammikuusta 2020, jolloin aloitin työt kyseisen yrityksen talousosastolla. Käsittelen prosesseja, joihin suurimmat muutokset ja kehitykset ovat ja tulevat kohdistumaan. Kaikkiin olemassa oleviin prosesseihin ei tule muutoksia, joten käsittelen vain muutoksessa olevat prosessit.

### 4.1 Yleisten toimintatapojen lähtötilanne

Talousosastolla aikaisemmassa ei ollut erikseen merkitty tai nimetty kenenkään kirjanpitäjän vastuulle tiettyjä asiakasyhtiöitä. Tällöin kirjanpitäjät olivat yhdessä vastuussa kaikista yhtiöistä. Kirjanpitojen tekeminen tapahtui yleensä kahden kuukauden sykleissä. Asiakasyhtiön kirjanpitoon ja tulevaan tilinpäätökseen liittyvää tietoa kerättiin asiakasyhtiö kohtaisesti kansioihin. Näihin kansioihin kerättiin paperisena esimerkiksi hyvityslaskut, vakuutusasiakirjat, yhtiön lainoihin liittyvät asiakirjat ja kaikenlainen tieto, mitä voitiin tarvita kirjanpitoa ja tilinpäätöstä tehdessä.

Positiivisena asiana yhteisesti hoidettavissa yhtiöissä oli tehtävien ja vastuun jakautuminen kaikkien kirjanpitäjien kesken. Esimerkiksi loma-aikana tai sairastumisen sattuessa, eivät työt jääneet tekemättä, sillä nimetyt tehtäviä kirjanpitäjittäin ei ollut. Negatiivisena asiana yhteisesti hoidettavissa asiakasyhtiöissä oli päällekkäisyys, jota tapahtui useiden henkilöiden hoitaessa tehtäviä ja asioita. Saattoi olla myös epäselvää, kuka asiaa hoitaa vai hoitaako sitä kukaan. Myös se, kun kaikki yhtiöt olivat kaikkien kirjanpitäjien hoidossa, tuli yhtiöistä tietää paljon ja huomioida jokaisessa yhtiössä olevat erityispiirteet. Erityispiirteitä olivat esimerkiksi meneillään olevat urakat, kyselyt tai jaettavat laskut muiden yhtiöiden kesken.

Pankkiaineistoa on saatavissa nykyisillä olemassa olevilla pankkisopimuksilla kerran viikossa. Tämä siis tarkoittaa sitä, että muun muassa ostolaskut, tiliotteet ja viitesuoritukset haetaan kerran viikossa. Näihin maanantaisin haettavaan pankkiaineistoihin tulevat tiedot edellisen viikon perjantaihin saakka. Viitesuoritusten kirjaus tapahtuu manuaalisesti. Tämä tarkoittaa jokaisen taloyhtiön läpikäymistä yksitellen. Viitesuoritusten kirjausprosessia on kuvattu kuviossa 8.



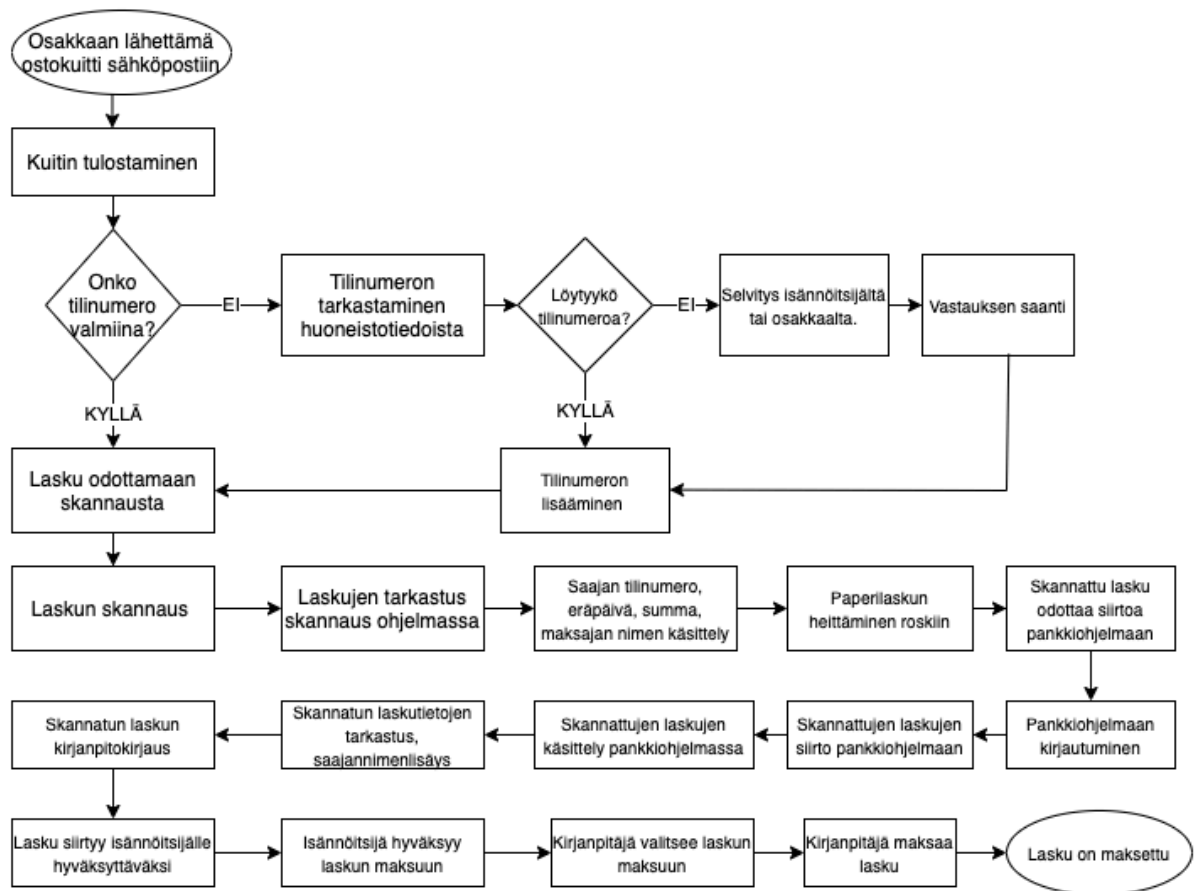
KUVIO 8. Kuvaus viitesuoritusten kirjaamisesta.

## 4.2 Laskujen käsittelyn ja maksamisen lähtötilanne

Kuvioon 9 olen laatinut prosessikaavion aikaisemmasta tavasta käsitellä ostolaskuja, jotka oli lähetetty sähköpostiin. Esimerkkiin olen ottanut tilanteen, kun taloyhtiössä asuva osakas on käynyt ostamassa yhtiön käyttöön tarvikkeita pihatalokoiisiin ja toimittanut ostokuitin isännöintitoimistoon. Ensimmäisenä sähköpostiin lähetetty lasku tulostettiin paperiversioksi. Tässä vaiheessa, jos ostokuitin yhteydessä osakas ei ole toimittanut tilinumeroaan, tarkastetaan tilinumeron saatavuus huoneistotiedoista. Tarvittaessa asiaa tiedustellaan isännöitsijältä tai pyydetään osakasta toimittamaan tieto tilinumerostaan. Tämän jälkeen lasku voidaan siirtää odottamaan skannausta. Skannauksia tehdään viikoittain tiettyinä päivinä. Skannattu lasku tarkastetaan ja käsitellään skannaus ohjel-



massa. Skannaus ohjelmassa täytetään saajan tilinumero, eräpäivä, summa, viitenumero ja maksavan taloyhtiön nimi. Kun kaikki skannattavat laskut on käsitelty skannaus ohjelmassa, kirjautetaan pankkiohjelmaan ja siirretään skannatut ostolaskut sinne. Pankkiohjelmassa skannatut ostolaskut käsitellään uudelleen. Tässä vaiheessa ostolaskuihin lisätään saajan nimi ja tarkastetaan, että skannaus ohjelmassa syötetyt muut tiedot ovat oikein. Kun laskun tiedot ovat oikein, tehdään ostolaskulle vielä kirjanpidon tiliöinti tilikartan mukaan. Nyt ostolasku on käsitelty ja se siirtyy isännöitsijälle hyväksyttäväksi. Laskujen maksupäivä on kerran viikossa ja silloin maksetaan kaikki isännöitsijöiden hyväksymät laskut. Laskut valitaan maksuun eräpäivän mukaan. Kirjanpitäjistä yksi hoitaa laskujen maksamisen.



KUVIO 9. Kuvaus osakkaan sähköpostiin lähettämän ostokuitin käsittelystä.

Laskujen maksu tapahtuu laskujen maksupäivänä, jolloin yksi kirjanpitäjä huolehtii maksamisen. Laskuja maksaessa kirjanpitäjä käy läpi maksettavat laskut, tarkastaa ja tekee muutokset laskuihin, joihin isännöitsijä on merkinnyt huomautuksen. Tällainen isännöitsijän tekemä huomautus voi olla esimerkiksi pankkitilin vaihto, jos taloyhtiöllä on käytössään useampia pankkitilejä tai jos lasku pitää edelleen laskuttaa osakkaalta tai jakaa joidenkin muiden taloyhtiöiden kesken. Tässä vai-

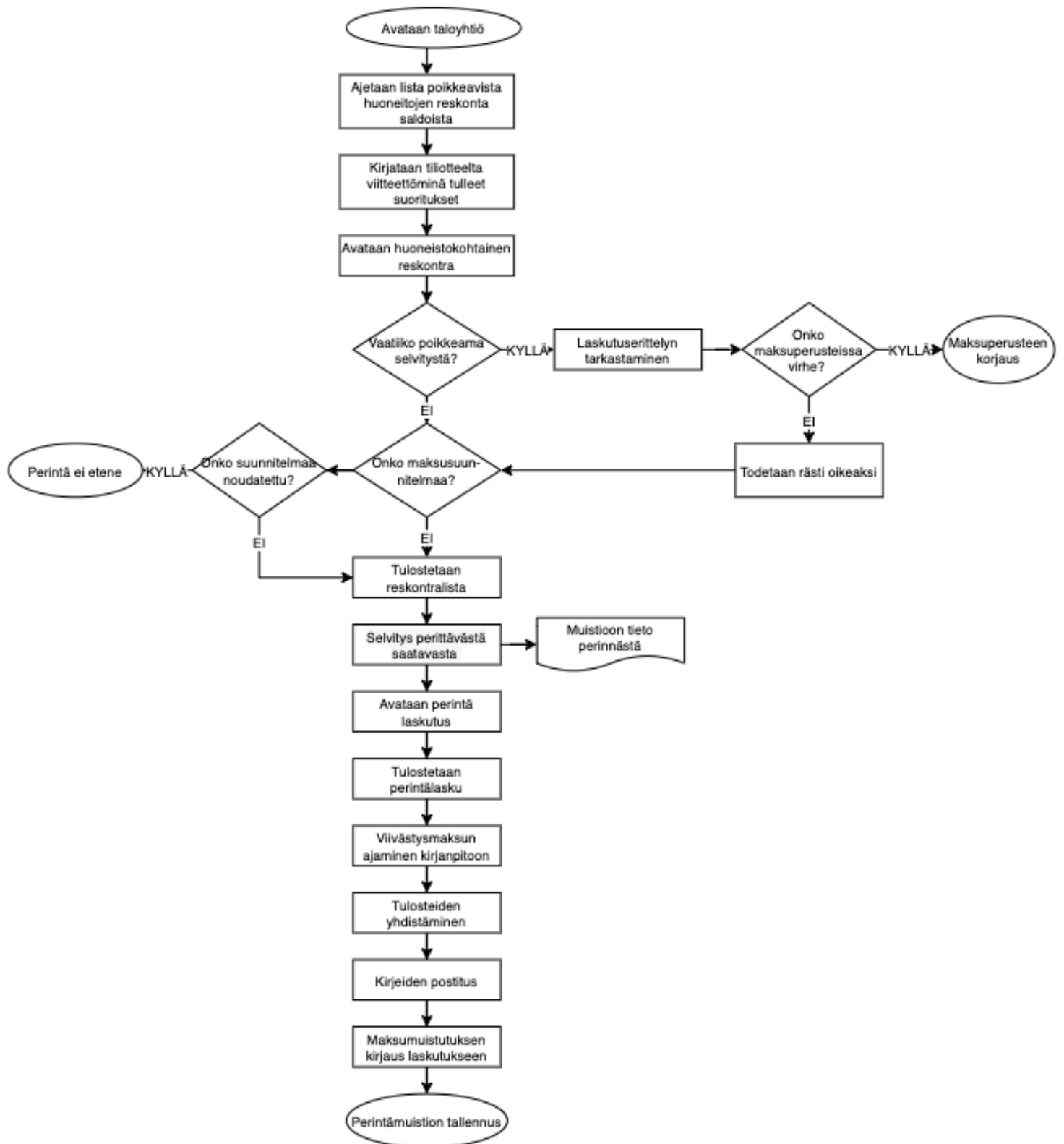
heessa maksulistalla näkyvät myös taloyhtiöiden saamat hyvityslaskut, jotka ovat tulleet verkkolas-kuina. Nämä hyvityslaskut on tulostettu ja siirretty taloyhtiön kansioon odottamaan kirjanpidon tekemistä. Hyvityslasku lisätään kirjanpidossa tositteeksi, kun suoritus hyvityksestä on maksettu taloyhtiön tilille. Kun kirjanpitäjä on tehnyt tarvittavat muutokset ja vaihtanut mahdolliset pankkitilit taloyhtiöiden laskujen maksua varten, maksetaan laskut. Laskujen maksun jälkeen kirjanpitäjä on tehnyt edelleen laskutukset ja jaettavat laskut.

### **4.3 Vastikevalvonnan ja perinnän lähtötilanne**

Aikaisemmin yksi tai kaksi kirjanpitäjää hoitivat kaikkien talojen perintää ja vastikevalvontaa. Kun vastuu perinnästä oli vain muutamalla, ei taloyhtiöiden rästien sisällön selvittämiseen ja perintään ehditty käyttämään riittävästi aikaa. Kun hoidettavia yhtiöitä on paljon ja eri tekijät hoitavat kirjanpidon, perinnän ja muut toimenpiteet, ei aina ole tiedossa poikkeavasti sovitusta asioista. Suuren hallittavan massan vuoksi, ei yksittäisiin asioihin ja tapauksiin ollut mahdollista perehtyä riittävästi. Resurssien puutteen vuoksi on peritty vain suurimmat ja selkeät saatavat, jonka vuoksi pienemmät ja selvitystä vaativat ovat jääneet selvittämättä. Perinnässä on ollut myös paljon taloyhtiö ja isännöitsijä kohtaisia eroja.

Vastikevalvonnan ja perinnän tekeminen on hyvin manuaalista. Tavanomaista vastikevalvontaprosessia on kuvattu kuvioon 10. Ensimmäisenä vastikevalvonnassa tulostetaan lista poikkeavista huoneistoreskontrien saldoista. Tämän jälkeen tulee tarkastaa tiliotteet viitteettömien suoritusten varalta, jotta vältetään turhien ja aiheettomien maksumuistutusten lähettämistä. Maksumuistutusten tulostamista ennen pitää tarkastaa, onko kyseiselle henkilölle sovittu maksusuunnitelmaa. Maksusuunnitelman löytyessä, tarkastaa onko sovittua maksusuunnitelmaa noudatettu. Maksumuistutusta lähettäessä tulostaan kaksi erillistä tulostetta. Tulosteet ovat huoneistoreskontralista ja maksumuistutus tilisiirto. Mikäli kyseessä on ollut esimerkiksi maksamaton vesilasku, lisätään liitteeksi kopio vesilaskusta.

Kuvioon 10 on kuvattu perintäprosessi. Esitetyssä tapauksessa kyse on tavallisesta maksumuistutuksesta, joka lähetetään asiakkaalle. Esimerkissä ei ole otettu huomioon perintää, joka on edennyt hallituksen varoitukseen asti.



KUVIO 10. Kuvaus vastikevalvonnasta.

## 5 HAASTATTELUT

Haastattelussa päämääränä on saada tietoa ennalta valitusta aiheesta. Tällöin haastattelija esittää haastateltavalle henkilölle kysymyksiä ja aloiteta, ohjaa ja fokusoi keskustelua tiettyihin teemoihin. Haastattelussa haastattelija on kysyjä, joka kerää tietoa ja vastaavasti haastateltava on vastaaja, joka antaa tietoa. Haastattelun alussa on tärkeää johdattaa haastateltava haastattelun alkuun kertomalla, mistä asioista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja mitä haastattelun aikana tapahtuu. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 47-48.)

### 5.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelun toteutin puolistrukturisena teemahaastatteluna. Tällöin haastattelun runko oli jäsennellyt avarasti ja tilaa oli myös vapaalle keskustelulle. Haastattelut järjestin toimeksiantajayrityksen toimistolla 26-27.11.2020. Yksilölliset haastattelut toteutin kolmelle talousosaston kirjanpitäjälle. Haastateltavat henkilöt pidetään anonyymeina, joten haastateltavia nimitetään Kirjanpitäjä A, Kirjanpitäjä B ja Kirjanpitäjä C. Haastattelun runko löytyy liitteestä 1. Haastattelun aloitin kysymällä haastateltavilta, kuinka kauan he ovat työskennelleet taloushallinnon parissa. Kokemusta taloushallinnon parissa työskentelystä oli seitsemästä vuodesta kahteenkymmeneenkahteen vuoteen.

Seuraavat kysymykset liittyivät teemaltaan työtehtäviin, niiden vaiheisiin ja ohjeistuksiin. Aikaa vievimmäksi ja eniten työvaiheita sisältäväksi työtehtäväksi jokainen nimesi lainaosuuslaskelmien tekemisen. Tähän vaiheeseen kuuluu lainanpäivitys, korkojen laskeminen, täsmäytykset kirjanpitoon, laskun tekeminen, kirjaus ja lähetys. Näiden jälkeen lainaosuudesta tulee tehdä erilaisia dokumentteja. Näitä dokumentteja tallennetaan kirjanpitoon, verkkopalveluun ja taloyhtiön kansioon. Lainaosuuden tekemisen ja dokumenttien tallennuksen jälkeen kirjanpitäjän tehtävänä on vielä tehdä lainanlyhennys pankkiin sovittuna lyhennyspäivänä. Lainaosuus on siis laaja, aikaa vievä ja monivaiheinen prosessi. Toinen aikaa vievä ja monivaiheinen työtehtävä on vastikevalvonta. Vastikevalvonnassa koetaan olevan paljon turhia ja manuaalisia työvaiheita, jotka sitovat paljon kirjanpitäjän resursseja. Myös vesihyvityslaskujen käsittelyyn toivotaan kehitystä. Tällä hetkellä vesihyvityslaskut on ensin tulostettu, skannattu, käsitelty, siirretty pankkiohjelmaan ja käsitelty uudelleen. Vesihyvityslaskujen käsittely on todella aikaa vievää ja manuaalista.

Tämän jälkeen kysymykset etenivät koskemaan ostolaskujen käsittelyn, hoitamisen ja maksamisen kehittämistä. Tähän toivottiin automatisointia, joka nopeuttaisi työtä ja vapauttaisi resursseja. Esimerkiksi laskujen tiliöintiä voisi kehittää ohjelmiston toimittajan kanssa. Paperilaskujen määrä on vielä suurta ja näiden laskujen käsittely on hidasta. Paperilasku pitää ensin skannata skannausohjelmaan, jossa se voidaan käsitellä osittain. Tämän jälkeen skannattu lasku siirretään pankkiohjelmaan, jossa se käsitellään lopullisesti ja siirretään isännöitsijälle hyväksyttäväksi. Paperisille laskuille esitettiin ”kieltoa”. Kielto tarkoittaisi sitä, että laskut toimitettaisiin suoraan verkkolaskuina. Mikäli verkkolaskujen toimittaminen ei ole mahdollista, laskut tulisi lähettää sähköpostiin. Käsittely olisi nopeampaa ja tehokkaampaa. Laskujen maksamisen osalta mietittiin, että yksi kirjanpitäjä ei olisi yksin vastuussa kaikkien taloyhtiöiden laskujen maksamisesta. Pohdittiin laskujen maksamisen mahdollisuutta järjestää niin, että jokaisella kirjanpitäjällä olisi vastuullaan käydä valitsemassa maksuun vain omien asiakasyhtiöiden laskut ja yhden henkilön vastuulla olisi viikoittain lähettää tämä maksuun valittu aineisto pankkiin. Tällöin kontrolli säilyisi paremmin ja asiakasyhtiöiden taloudellista tilaa ja maksuvalmiutta olisi helpompi seurata, kun massa ei olisi niin suuri.

Vastikevalvonnan kehittämiseen löytyi myös kehittämissuhteita ja toiveita. Vastikevalvonta sisältää tällä hetkellä vielä erittäin paljon eri vaiheita ja työ on hyvin manuaalista. Tähän toivottiin myös automatisointia. Vastikevalvonnan tämän hetkiset toimenpiteet riippuvat hyvin pitkälti käytössä olevasta ohjelmasta. Ensimmäiseksi viitesuoritukset pitäisi saada ajantasaisiksi. Kun viitesuoritukset olisivat ajantasaiset ja automaattisesti huoneistoreskontralle kirjautuvat, voisi ohjelma lähettää automaattisesti verkkopalvelun kautta viestin eräpäivän jälkeen. Tämä viesti olisi automaattiviesti, joka lähtisi, jos huoneistonreskontralla olisi avointa saatavaa. Tällöin avoimen vastikkeen voisi vielä maksaa ilman perintäkuluja. Viikko tämän automaattiviestin jälkeen kirjanpitäjä suorittaisi tavanomaisen vastikevalvonnan yhtiöön. Tässä vaiheessa lähetettäisiin maksumuistutus, joka sisältää perintäkulun. Ohjelmaan toivottiin myös mahdolliseksi vaihtoehtoa lähettää laskuja suoraan sähköpostilla, jolloin ei tarvitsisikaan lähettää enää pelkästään kirjepostia. Tämä helpottaisi vastikevalvontaa myös etätöissä ollessa. Vastikevalvonnan ja perinnän osalta ohjeistuksen ei koettu olevan selkeää ja yhtenevää. Tässä koettiin olevan paljon eroavaisuutta isännöitsijöiden ja asiakasyhtiöiden välillä. Jokainen tilanne on katsottava tapauskohtaisesti isännöitsijän kanssa, ja tämän koetaan hidastavan työtä vastauksia odotellessa.

Viimeinen kysymys osio koski yleisiä käytäntöjä. Tässä osiossa ensimmäinen kohta oli käytäntöjen yhtenevyys ja selkeys. Kirjanpidon osalta esiin nousi standardit. Esimerkiksi tilikartoissa voi olla

eroavaisuutta, jolloin siirrot järjestelmien välillä voivat olla haastavia. Isännöitsijöiden kirjanpitäjille toimitettujen lomakkeiden täyttämässä on paljon eroavaisuutta. Tämä eroavaisuus ilmenee esimerkiksi tietojen puutteena lomakkeissa. Kirjanpitäjän työskentelyä hidastaa, jos tarvittavaa tietoa pitää lähteä selvittämään esimerkiksi pöytäkirjoista tai sopimuksista. Kysyttäessä tietojen saataavuudesta ja löydettävyydestä kerrottiin, että tietoa on voitu tallentaa ripotellen ja erilaisilla käytännöillä. Joidenkin asioiden kanssa on voinut mennä aikaa siihen, että tietoa on etsitty, kun se onkin tallennettu eri paikkaan kuin toisen taloyhtiön kohdalla. Viimeisenä kysymyksenä olivat asiat, mitkä hidastavat työskentelyä. Työtä voivat hidastaa esimerkiksi rauhattomuus, keskeytykset ja ohjelman jumittuminen. Myös tiedon kulku tai tiedon puute hidastavat tekemistä. Kirjanpitoa tehdessä tämä ilmenee muun muassa remonttilaskujen kohdalla. Kehitysideana tähän toivottiin isännöitsijältä laskun hyväksymisvaiheessa ennakkotietoa, kirjausohjeita tai kommentteja, jotta kirjanpitoa tehdessä vastauksia ei tarvitsisi odotella. Ennen tilinpäätöksen tekoa olisi hyvä, jos kirjanpitäjä ja isännöitsijä kävisivät yhdessä läpi ennakkoon laaditun tilinpäätössuunnitelman. Tämä huolella täytetty suunnitelma sisältäisi tarvittavat tiedot tilinpäätöksen tekemiseen. Tällöin tilinpäätöksen tekeminen olisi mahdollisimman yksiselitteistä ja selkeää. Tietoja ei tarvitsisi käydä kysymässä kesken tilinpäätöksen tekemisen, vaan tarvittavat tiedot löytyisivät heti täytetystä lomakkeesta.

## **5.2 Haastattelujen tulokset**

Yksilöllisesti toteutettujen haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä ja kattava kuva kirjanpitäjien näkemyksestä ja ajatuksista työtehtäviin. Haastattelut antoivat paljon hyödyllistä informaatiota ja tukevat tarvetta kehitykselle. Haastatteluissa nousi esille paljon samoja asioita ja ongelmia, joihin vastaajat toivoivat kehitystä. Suurimpaan osaan näistä kehitettävistä kohteista vaikuttaa ohjelmiston toimittaja. Jotta joitakin toimintoja ja käytäntöjä voidaan kehittää, pitää tehdä yhteistyötä ohjelmistotoimittajan kanssa. Tällöin ohjelmistoa saadaan kehitettyä palvelemaan mahdollisimman hyvin tarpeita.

Isoimpana kehittämiskohteena oli viitesuoritusten kirjaus. Tällä hetkellä nämä viitesuoritukset on kirjattava joka kerta taloyhtiö kerrallaan yksitellen. Tähän toivottiin automatiikkaa. Automatiikka on asia, mitä toivottiin useampiin työtehtäviin, jotka sisältävät manuaalista ja yksitellen tehtävää työtä. Työtehtäviä joihin automatiikkaa toivottiin, olivat pankkiaineiston nouto ja huoneistoille kohdistuvien maksutavoitteiden kirjaus. Työtehtävät ovat aikaa vieviä ja vaativat paljon manuaalista työtä.

Toinen kehitettävä asiakokonaisuus on tiedon kulku. Kirjanpitäjien työtä hidastaa tiedon puute tai tiedon kulun hitaus. Tämä aiheuttaa myös paljon ylimääräistä työtä, johon kuluu resursseja. Kun vastausta joutuu odottamaan, jää työvaihe kesken ja siihen pitää palata vielä uudelleen vastauksen saadessa. Kun näitä keskeneräisiä asioita on paljon, vaikuttaa se kokonaisuuteen. Ratkaisuna tähän olisi luoda käytäntö, jolla tiedon kulussa ei tapahtuisi katkoksia ja tieto olisi ajantasaista.

## 6 KOHDEYRITYKSEN TALOUSOSASTON NYKYTILANNE JA KEHITTÄMIS-IDEAT

Asiakkaat toivovat saavansa mahdollisimman ajantasaista ja yksityiskohtaista tietoa. Toimeksiantaja yrityksessä on käytössä osakkaille verkkopalvelu, jossa osakkaat saavat kirjaututtuaan tietoa omaa taloyhtiötään koskevista asioista. Palvelusta osakas löytää muun muassa huoneistoaan koskevan huoneistoreskontran, johon hänen tavoitteensa ja maksut kirjautuvat.

Aloitettuani toimeksiantajayrityksessä vuoden 2020 tammikuussa, oli toimeksiantajalla akuutti tarve kehittämää prosesseja ja käytäntöjä. Uudistuksia on ehditty tähän mennessä toteuttamaan laskujen käsittelyn ja jonkin verran yleisten toimintatapojen osalta. Kehittämistyön käytäntöön viemisestä olemme myös saaneet tuloksia. Toteutettujen kehitysten myötä esille on noussut uusia ideoita, kuinka käytäntöjä voisi kehittää vielä lisää.

Kuvioon 11 olen kuvannut kehittämistä aikajanalla. Tässä luvussa kerron lähtötilanteen käytäntöjä muuttumisesta ja niiden vaikutuksista. Tämän jälkeen tuon esille käytäntöjä, joita voisi vielä kehittää, jotta toiminta olisi mahdollisimman laadukasta. Muutoksilla on ollut myös konkreettisia vaikutuksia resursseihin.



KUVIO 11. Kehittämisen kulku.



## 6.1 Yleiset toimintatavat

Tässä luvussa olen kuvannut yleisiä toimintatapoja. Ensinnäkin kerron, mitä toimintatapoja on jo muutettu ja minkälaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on ollut. Sen jälkeen kerron havaitsemistani kehittämisasiideoista, kuinka toimintaa voisi kehittää vielä lisää.

### Nykytilanne ja kehitys lähtökohdasta

Suurin muutos talousosastolla on tapahtunut, kun asiakasyhtiöt on jaettu kirjanpitäjien kesken. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella kirjanpitäjällä on omat asiakasyhtiöt, joista ovat vastuussa. Kirjanpitäjälle kuuluvat kaikki taloyhtiön taloushallintoon liittyvät tehtävät kirjanpito, vastikevalvonta, lainaosuuslaskelmat, palkanlaskenta, uusien tilisiirtojen tekeminen, urakkailmoitukset, veroilmoitukset ja laskutukset.

Näillä muutoksilla toimintaa on kehitetty ajantasaisempaan ja informatiivisempaan suuntaan. Kirjanpidot tehdään ajantasaisesti kuukausittain ja samalla lainaosuudet päivitetään. Ajantasainen kirjanpito ja aina kuukauden loppuun päivitettyt lainaosuuslaskelmat helpottavat kiinteistösihteerin työtä esimerkiksi isännöitsijätodistuksia tehdessä. Lainaa ei tällöin tarvitse pyytää erikseen päivittämään vaan lähtökohtaisesti laina on aina päivitetty kuluvan kuukauden loppuun saakka.

Dokumentoinnissa ollaan siirtymässä paperittomaan aineistoon. Aikaisemmin kaikki materiaali kuten hyvityslaskut, vakuutusasiakirjat ja kaikki taloyhtiöön liittyvä tulostettiin ja laitettiin odottamaan taloyhtiökohtaisiin kansioihin kirjanpidon tekemistä ja tilinpäätöksen laadintaa varten. Nyt dokumentit tallennetaan suoraan sähköiseen muotoon. Yhdessä sovittuun paikkaan sähköisessä muodossa tallennetut dokumentit, on saatavilla niin toimistolla töitä tehdessä kuin myös etätöissä kotona työskennellessä.

### Yleisten toimintatapojen kehittämisasiheet

Jotta asiakkaille voidaan tarjota mahdollisimman ajantasaista tietoa, tulee joitakin käytäntöjä muuttaa. Moneen toimintaan vaikuttavana asiana näen pankkiaineiston noutamisen ja siitä johtuvat kirjaamiset. Tämän hetkissä pankkisopimuksissa aineiston nouto tapahtuu kerran viikossa. Maanantaisin haettavaan aineistoon on huomioitu tapahtumat edellisen viikon perjantaihin saakka. Jotta tieto olisi ajantasaisempaa ja sen olisi noudettavissa useammin, pitäisi jokaisen taloyhtiön

pankkisopimuksia muuttaa. Tällöin pankkiaineisto muodostuisi useammin kuin tällä hetkellä. Kuitenkin tällä hetkellä suurimpana ongelmana on viitesuoritusten siirto kirjanpitoon. Tämä työvaihe tulee hoitaa jokainen taloyhtiö yksitellen. Resurssien osalta tämä työvaihe on merkittävässä osassa. Pelkästään viitesuoritusten siirto kirjanpitoon vie 45 minuuttia. Tähän 45 minuuttiin sisältyy oikealla viitenumerolla maksettujen suoritusten siirto. Tämän lisäksi tulee myös paljon suorituksia, joissa on käytetty väärää viitenumeroa. Nämä virheelliset viitteet pitää kirjata kirjanpitoon yksitellen manuaalisesti. Usein kuukauden alussa vastikkeiden eräännyttyä, on virheellisten viitteiden määrä suuri. Tällöin myös niiden kirjaamiseen menee enemmän aikaa, yleensä noin 60 minuuttia. Tämän hetkisen tilanteen mukaan, vaikka pankkiaineisto olisikin noudettavissa joka päivä, menee viitesuoritusten kirjaamiseen vähintäänkin 45 minuuttia. Talousosaston toimintaan siis liittyy erittäin vahvasti ohjelmiston toimittaja ja heidän tekemä kehitystyö.

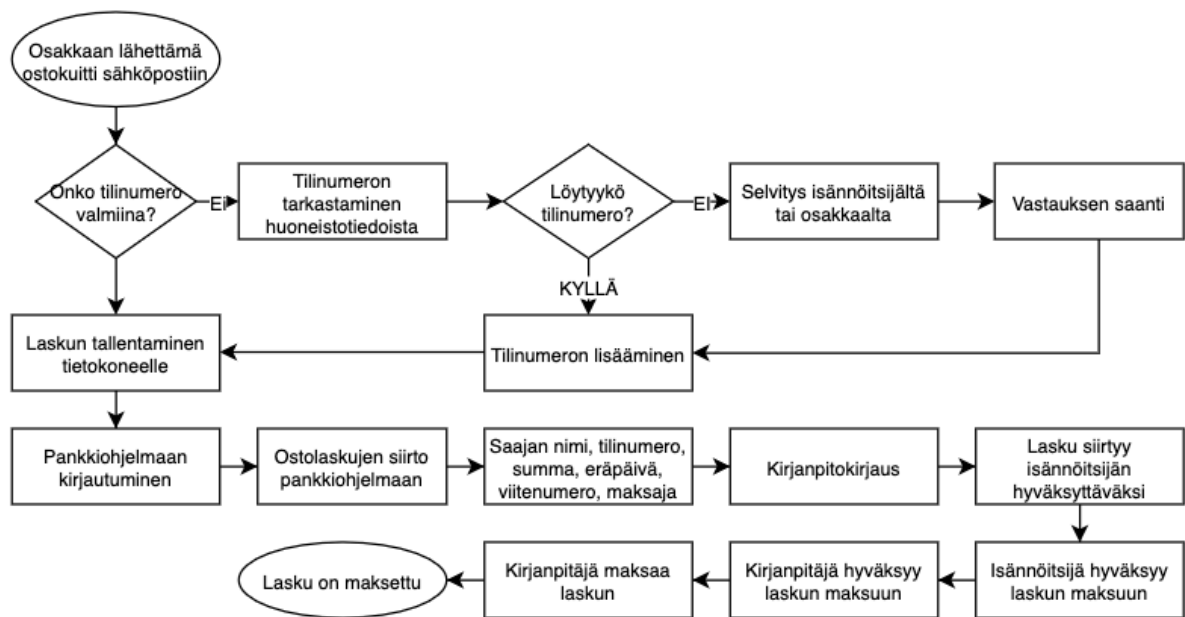
Kuten haastatteluissakin nousi esille, työtä hidastavat myös tiedonkulku tai tiedonpuute. Tämä ilmenee esimerkiksi urakoiden, remonttien ja kokouspalkkioiden maksamisen kohdalla. Vaadittavat lomakkeet pitäisi täyttää ja toimittaa ajallaan, jotta välttyttäisiin turhilta kyselyiltä. Tällöin mitään tietoa ei tarvitsi erikseen etsiä sopimuksista tai pöytäkirjoista.

## **6.2 Laskujen käsittely ja maksaminen**

Kehittämisen tarve laskujen käsittelyprosessille oli erittäin akuutti ja sen vuoksi kehittämistyö oli aloitettava jo keväällä 2020.

### **Nykytilanne ja kehitys lähtökohdasta**

Tehtyä muutosta laskujen käsittelyprosessiin on kuvattu kuvion 12 prosessikaaviossa. Esimerkki on sama kuin aikaisemmin luvussa 4 ollut esimerkki laskun käsittelystä, mutta nyt toteutusta on kehitetty. Aikaisemman sähköpostiin tulleiden kuittien ja laskujen tulostamisen ja siitä johtuvan skannaamisen sijaan, laskujen tallentaminen aloitettiin suoraan sähköpostista tietokoneelle. Tietokoneelta laskut ovat siirrettävissä suoraan pankkiohjelmaan, jossa laskut käsitellään vain kerran samalla syöttäen kaikki tarvittavat tiedot. Tietojen syöttämisen jälkeen tehdään kirjanpidon tiliointi. Tämän jälkeen lasku on isännöitsijän hyväksyttävissä ja maksupäivänä kirjanpitäjä maksaa eräännyvät laskut. Laskujen maksamiseen on tehty viikkokiertojärjestys.



KUVIO 12. Ostokuitin käsittelyn kehitys.

Jokaisella kirjanpitäjällä on vastuullaan kerran kuukaudessa viikon ajan huolehtia pankkitoiminnoista. Pankkitoiminnot sisältävät laskujen maksamisen, viitesuoritusten hakemisen, e-vastaanottoilmoitukset ja verkkolaskujen noudon. Järjestelmän avulla jokainen kirjanpitäjä hoitaa vuorollaan pankkitoimintoja, jolloin osaaminen säilyy, kun kyseisiä työtehtäviä tekee säännöllisesti.

### Laskujen maksamisen kehittämisideat

Laskujen maksamista voisi kehittää käytännöllä, että jokainen kirjanpitäjä valitsisi maksuun omien taloyhtiöidensä laskut. Käytännössä tämä laskujen maksuun valitseminen on koko laskujen maksuprosessin aikaa vievin vaihe. Laskujen maksuvaiheessa laskut käydään läpi, ja niistä valitaan eräpäivän mukaan laskuja maksuun. Tämä on vaihe, jossa pankkiohjelma ilmoittaa, jos kyseisellä taloyhtiöllä ei ole tarpeeksi rahaa tilillä. Tällöin pitää tehdä mahdollisia pankkitilien vaihdoksia tai hakea maksuaikaa laskuille. Koska nykyisin laskuista huolehtii yksi kirjanpitäjä kerrallaan, on massa suuri. Tällöin ei ole mahdollista kiinnittää tarkasti huomiota jokaisen taloyhtiön kassatilanteeseen ja siihen, onko laskujen joukossa esimerkiksi paljon urakkalaskuja tai pitääkö taloyhtiön kohdalla nostaa esimerkiksi lainaa lisää.

Mielestäni olisi siis hyödyllistä, kun jokainen kirjanpitäjä valitsisi maksuun omien taloyhtiöidensä laskut. Tämä auttaisi pitämään tarkempaa kontrollia taloyhtiöiden laskuista ja kassavirrasta. Esimerkiksi kun laskuja on vähemmän, on mahdollisuus kiinnittää huomiota siihen, mitä laskuja on

mennyt jo aikaisemmalla viikolla maksuun. Tällöin välttyttäisiin virheellisten laskujen maksamiselta. Vastaavasti myös taloyhtiöiden taloutta ja kassaa on helpompi seurata. Tämä tarkoittaisi sitä, että kirjanpitäjä tiedottaa isännöitsijää asioista, joihin pitää kiinnittää huomiota ja jotka vaativat toimenpiteitä.

### **6.3 Vastikevalvonta ja perintä**

Vastikevalvontaan ja perintään ei ole vielä tullut paljon muutoksia. Tämä on vaihe, joka vaatii kehittämistä ja yhteistyötä isännöitsijätoimiston ja ohjelmiston toimittajan kesken. Vastikevalvonnan ja perinnän tämän hetkinen prosessin tarkastelu ja kyseenalaistaminen ovat tuoneet uusia ideoita ja ajatuksia käytännön kehittämiseen.

#### **Nykytilanne ja kehitys lähtökohdasta**

Vastikevalvontaan ja perintään on olennaisesti vaikuttanut muutos jakaa asiakasyhtiöt kirjanpitäjien kesken. Kontrolli perintään säilyy paremmin, kun yhden kirjanpitäjän hoitaa tiettyjä yhtiöitä. Perintä on myös tarkempaa ja tehokkaampaa, sillä siihen on enemmän aikaa käytössä. Muutosten ja poikkeamien seuranta on tehokkaampaa.

#### **Vastikevalvonnan ja perinnän kehittämisideat**

Vastikevalvonnassa valvontaa tehostettaisiin hyödyntämällä käytössä olevaa verkkopalvelua. Verkkopalvelua voisi yhdessä ohjelmiston toimittajan kanssa kehittää, jotta siitä saataisiin vielä enemmän asiakkaita palveleva. Vastikevalvonnassa verkkopalvelu lähettäisi asiakkaille automaattisen muistutusviestin, mikäli vastike on eräpäivän jälkeen maksamatta. Viesti lähtisi automaattisesti viikko eräpäivän jälkeen. Tämä auttaisi tilanteessa, jos asiakkaalla on epähuomiossa unohtunut vastikkeen maksu. Tällöin asiakas voisi maksaa maksun ilman perintäkuluja. Viikko automaattiviestin jälkeen kirjanpitäjä suorittaisi normaaliin tapaan vastikevalvonnan. Vastikevalvonnassa saldolistan ja maksumuistutuksen tulostaminen onnistuisi samaan tiedostoon automaattisesti, jolloin maksumuistutuksen voisi lähettää helposti myös sähköpostilla. Tämän kaltainen perintä olisi mielestäni asiakasystävällistä. Tällöin asiakas saisi mahdollisuuden suorittaa maksamattoman maksun, ennen kuin kirjanpitäjä ryhtyy perintätoimiin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyölleni määrittelemien tutkimuskysymysten tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantaja yritykselle mallinnuksia ja kehittämisideoita talousosaston prosesseihin. Talousosaston prosessit ovat laajakokonaisuus, jonka vuoksi ei opinnäytetyön puitteissa ollut mahdollisuutta lähteä mallintamaan kaikkia tehtäviä prosesseja. Tarkoituksena oli rajaamalla keskittyä ja mallintaa prosessit las-kujen käsittelyyn ja maksamiseen, vastikevalvontaan ja perintään sekä yleisiin toimintatapoihin. Prosessien mallintaminen ei yksin kehitä organisaation toimintaa, vaan lisää tietoisuutta organisaation nykyisistä toimintatavoista. Kehittäkseen toimintaa, on ensin tiedettävä mitä lähdetään kehittämään ja miksi. Prosessien mallintaminen toi esille työtehtävissä tapahtuvia päällekkäisyyksiä, mitä prosessit ovat sisältäneet.

Työssä toteutin laadullisen tutkimuksen haastatteleamalla talousosaston kirjanpitäjiä. Haastattelussa oli kysymyksiä nykyisistä tehtävistä, miten työtehtäviä voisi kehittää ja mitkä ovat asioita, jotka hidastavat työskentelyä. Haastateltavien vastaukset painottuivat hyvin paljon samanlaisiin vastauksiin ja kehittämisehdotuksiin. Haastattelun tulokset olivat pitkälti alkuperäisolettamuksen mukaisia. Haastattelun tulokset vastasivat pitkälti alkuperäisolettamuksia ja näin ollen tukivat tarvetta prosessien kehittämiseksi.

Kohdeyrityksessä prosessien kehittämiseksi oli akuutti tarve, jonka vuoksi kehittämistyötä on tehty lähes vuoden ajan. Tänä aikana kehittämisen hyödyistä on ollut konkreettista näyttöä ja niiden avulla on havaittu uusia kehitettäviä kohteita. Kehittämistyötä olisi hyödyllistä jatkaa ja ottaa tarkasteluun myös muut olemassa olevat prosessit. Resurssien hallinnan kannalta olisi tarpeellista laatia vuosikello, jossa ilmenisi kuukausittaisten tehtävien lisäksi myös muut resursseja vaativat tehtävät. Vuosikellon avulla resurssien määrittäminen ja työn suunnittelun ennakointi olisi havainnollisempaa.

Tietoperusta antaa tukea prosessiajattelun hyödyistä ja toiminnan kehittämisestä. Tietoperustaltaan samankaltaisia opinnäytetöitä on tehty aikaisemminkin ja tietoperustan kannalta työ ei teoreettisesti luonut uutta tietoa. Työ on kuitenkin suunnattu toimeksiantaja yrityksen tarpeisiin. Näin ollen työssä olennaista oli tuottaa prosessikuvauksia ja kehittämisehdotuksia prosessien kehittämiseen juuri toimeksiantaja yritykselle.

Toimeksiantajalle opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja tarpeellinen, jonka vuoksi kirjoittaminen oli mielenkiintoista koko prosessin ajan. Opinnäytetyössä haasteena oli saada pidettyä tarkka raja. Aihetta käsitellessä oli mahdollisuus ottaa huomioon useita eri näkökulmia niin teorian kuin myös kohdeyrityksen kannalta. Valittavien näkökulmien määrittäminen ja rajaaminen oli paikoittain haastavaa, mutta mielestäni valitsemani näkökulmat olivat oikeat työn lopputuloksen ja tuotoksen kannalta. Kohdeyrityksen toimintaa kuvatessa ja uusia kehittämisideoita esittäessä haasteena oli saada kirjoitettua mielteeni ja ajatukseni niin, että lukijalle välittyisi tarkoituksestani. Työn edetessä esille nousi paljon uusia kehittämisideoita ja uusia tarkasteltavia ja kehitettäviä prosesseja. Opinnäytetyötä oli aiheensa ja sen ajankohtaisuuden vuoksi erittäin mielenkiintoista tehdä. Mielestäni työssä käyttämäni teorian ja käytännön kohtaaminen tukevat ammatillista osaamistani.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tutkimuksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy.

Arter Oy 2020. Pikaopas. Prosessit. Viitattu 18.10.2020,  
<https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Prosessien-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599.

Aunola, E. & Uitto, T. 2013. Taloyhtiön perintäkirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Blomqvist, M. & Martinsuo, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto, [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html).

Fagerudd, O. 2018. Hyvän prosessin avaimet. Arter Oy, Helsinki. Viitattu 4.11.2020,  
<https://www.arter.fi/hyvan-prosessin-avaimet/>.

Ford, J., Ford, L. & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: the rest of the story. Julkaisussa Academy of Management Review. 2008; s.352-377. Viitattu 4.12.2002. <https://web-b-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1700dfbf-592d-4262-8df4-f283ec13c9df%40pdc-v-sessmgr04>.

Furuhjelm, M. 2020. Mitä tehdä, kun osakkaalta jää yhtiövastike maksamatta – kuusi olennaista kysymystä. Asianajotoimisto Kuhanen, Asikainen & Kanerva, Helsinki. Viitattu 20.10.2020,  
<https://www.kak-laki.fi/yhtiovastikkeet-maksamatta/>.

Heinonen, M. 2020 Taloyhtiön talous. Hallituksen opas. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Hirvonen, J. 2018. Prosessien mallintaminen ja hyödyntäminen kehitystyössä. QPR Software Oyj 18.12.2018, Helsinki. Viitattu 4.11.2020, <https://www.qpr.com/fi/blogi/prosessien-mallintaminen-ja-hyodyntaminen-kehitystyossa>.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kirjanpitolautakunnan yleisohje. Asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. 1.2.2017.

Kirjanpitäjä A. 2020. Kirjanpitäjä, toimeksiantajayritys. Haastateltu 26.11.2020.

Kirjanpitäjä B. 2020. Kirjanpitäjä, toimeksiantajayritys. Haastateltu 27.11.2020.

Kirjanpitäjä C. 2020. Kirjanpitäjä, toimeksiantajayritys. Haastateltu 27.11.2020.

Kokkonen, O. 2007. Prosessikuvaus – vuodiagrammi ja arvovirtakuvaus (VSM). Quality Knowhow Karjalainen Oy, <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/prosessikuvaus-vuodiagrammi-ja-arvovirtakuvaus-vsm/>.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Lawrence, P. 1969. How to deal with resistance to change. Julkaisussa Harvard Review, 1969; s.4-176. Viitattu 4.12.2020.

Lithenius, L. 2016. Vastikerästit – mitkä ovat vaihtoehtomme?. Kiinteistöliitto, Helsinki. Viitattu 20.10.2020, <https://www.kiinteistoliitto.fi/blogit/lakipahkina/vastikerasteja-mitkaovatvaihtoehtomme/>.

Mikrosoft 365 Team 2019. Miten valitset tehokkaimman vuokaavio. Viitattu 3.11.2020, <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/effective-flow-charts>.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 5.12.2020. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.



Rekola-Nieminen, L. 2016. Kirjanpitolaki käytännössä. Helsinki: Edita.

Salin, M. 2019. Asunto-osakeyhtiön kirjanpito- ja verokirja. Helsinki: Verotieto Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press 2009.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Teemahaastattelu

1. Kuinka kauan olet toiminut taloushallinnon parissa?

Työtehtävät:

2. Mitkä ovat mielestäsi aikaa vievimmät työtehtävät ja missä työtehtävissä on eniten työvaiheita?
3. Onko joissakin työtehtävissä mielestäsi turhia työvaiheita?
4. Kuinka laskujen käsittelyä, hoitamista ja maksua voisi kehittää?
5. Onko siihen mielestäsi ajantasaiset ja selkeät ohjeet?
6. Kuinka vastikevalvontaa ja perintää voisi kehittää?
7. Onko siihen mielestäsi ajantasaiset ja selkeät ohjeet/käytännöt?

Yleiset käytännöt:

8. Onko käytännöt yhtenevät ja selkeät?
9. Jos tarvitset tietoa jostakin asiasta, tiedätkö mistä lähdet tietoa hakemaan?
10. Hidastavatko jotkin asiat työskentelyä?