

Hankinnasta maksuun prosessi, prosessiriskit ja riskienhallinta henkilöstön näkökulmasta

Christina Beckman

Sirpa Koivisto

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



<p>Tekijä tai tekijät Christina Beckman & Sirpa Koivisto</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi Heltra 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Hankinnasta maksuun prosessi, prosessiriskit ja riskienhallinta henkilöstön näkökulmasta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 68+27</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Heli Korttesalmi</p>	
<p>Riskienhallinta on tärkeä keino ehkäistä prosessipoikkeamia ja luoda puitteet oikealle toiminnalle kohdistaa resursseja sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Riskienhallintaprosessissa kartoitetaan riskit, tehdään suunnitelmat niiden torjumiseksi ja luodaan mittarit niiden mittaamiselle. Liikelaitos Talpan visiona on olla ”alansa arvostetuin ja osaavin kumppani”. Tähän päämäärään tarvitaan jokaisen työntekijän panos olla mukana prosessissa. Kaikkien tulisi ymmärtää mikä on ydintehtävä prosessissa ja mitä riskejä tehtävän suorittamisessa voi olla. Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö osaa ja haluaa myös itse olla mukana osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä keskitymme hankinnasta maksuun ostolaskuprosessin näkökulmaan, ja siinä oleviin riskeihin henkilöstön näkökulmasta. Prosessin toiminnan pitää olla palvelusopimusten mukaista ja prosessipoikkeamat tulee minimoida. Prosessin täytyy myös kehittyä vastaamaan ajan haasteita. Tietotekniikkaa täytyy pyrkiä hyödyntämään tehokkaasti ja vuoden 2012 alusta haasteena on uuden järjestelmän käyttöönotto. Vanha kirjanpitojärjestelmä Ade-Eko tullaan korvaamaan uudella SAP-järjestelmällä. Opinnäytetyössämme haluamme löytää vastauksen siihen onko ”hankinnasta – maksuun” – prosessista tehty oma riskikartoitus ja riskienhallintasuunnitelma, ja miettiä ja pohtia suunnitelmaa henkilöstön näkökulmasta käsin.</p> <p>Tutkimusmenetelmämme on laadullinen eli kvalitatiivinen. Pyrimme vastaamaan kysymyksiin, mitä, miksi ja miten. Menetelmänä noudatamme tapaustutkimuksen periaatteita. Kuvaamme tiettyä rajattua prosessia sekä tietyn kokonaisuuden tutkimista. Taloushallintopalvelun eli Talpan strategioiden näkökulmista: asiakasnäkökulma, henkilöstön näkökulma, talousnäkökulma ja prosessin näkökulma avulla riskit kartoitetaan. Haastattelimme prosessissa toimivia henkilöitä ja kirjoitimme haastattelun auki mahdollisista prosessipoikkeamista. Havainnoimme itsekin prosessia siinä mukana olevana. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin keväällä 2011.</p> <p>Johtopäätöksenä voimme todeta, että riskit on kartoitettu, riskienhallintasuunnitelmat on tehty ja aikataulutettu. Riskienhallinta käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja sen voi ymmärtää eri tavoin. Nykyajan sähköisessä taloushallinnossa sillä on valtava rooli.</p>	
<p>Asiasanat Sähköinen ostolaskuprosessi, prosessiriski, henkilöstöriski, riskien hallinta, strategia</p>	

Degree programme in Business Administration

<p>Author or authors</p> <p>Christina Beckman & Sirpa Koivisto</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>Heltra 2009</p>
<p>The title of thesis</p> <p>From purchase to payment, process risks and risk management from the point of view of the staff.</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>68+27</p>
<p>Supervisor or supervisors</p> <p>Heli Kortesalmi</p>	
<p>Risk management is a very important way to prevent process deviation and to create a framework for the right way to target resources where they are needed the most. The process of risk management is making on the plans to create instrumentation for measuring them. The vision of this company is to be the most prestigious and the most competent partner. In this aim we need everybody's contribution in the process. Everybody should understand, what is the core task and what kind of risks there might be in the process. Motivated and skilled personal know and will take part in holistic risk management.</p> <p>In this thesis we focused on the risk of electronic purchase invoicing from the point of the staff. The process operation should be as it is stated in the service contract. The deviations should minimize. The process should be able to develop respond on the time. Information technology must be used effectively. At the beginning of 2012 the challenge is, how the new system is working in use. The old accounting system Ade-Eko is going to be replaced in the new system SAP. In this thesis we want to find an answer to the question has the risk management plan been made and consider how it is working from the point of view of the staff.</p> <p>The research method is qualitative. We try to answer the questions: what, why and how. Our method is case-study. We describe a certain limited process and research on a certain unity. The Financial management service perspectives are: customer service perspective, human resources perspective, economy perspective and process perspective. With these perspectives the risks are identified. We interviewed a few persons who are working in process and make notes of deviation process. We observed ourselves the process as involved in it. This thesis started in the spring 2011.</p> <p>In conclusion we can note that the risks have been surveyed, risk management plans have been made and scheduled. The concept of risk management is very wide and it can understood in different ways. Nowadays in electronic accounting, risk management has a huge role.</p>	
<p>Key words Electronic purchase invoicing, the risk of the process, human resources risk, risk management, strategy</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	5
1.2	Teoreettiset lähtökohdat ja rajaukset.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	Taloushallintopalvelu - kunnallinen liikelaitos	8
2.1	Taloushallintopalvelun strategiat.....	9
2.1.1	Asiakasnäkökulma	12
2.1.2	Talousnäkökulma	12
2.1.3	Proessinäkökulma	13
2.1.4	Henkilöstönäkökulma.....	14
3	Proessin määritelmä	16
3.1	Ostolaskuprosessi.....	18
3.2	Case: Helsingin kaupungin hankinnasta - maksuun prosessi.....	19
3.2.1	Bip-järjestelmä.....	22
3.2.2	Kosti-tilausjärjestelmä.....	22
3.2.3	Cm-toistuvaislaskujärjestelmä.....	24
3.2.4	Laske-hanke ja ERP	25
4	Riskin käsite ja luokittelu.....	27
4.1	Riskilajit.....	29
4.1.1	Liikeriskit	29
4.1.2	Henkilöstöriskit.....	30
4.1.3	Tietoriskit.....	34
4.1.4	Prosessiriskit.....	35
4.2	Riskienhallinnan lainsäädäntö	35
4.2.1	Sisäisen tarkastuksen rooli.....	37
4.3	Kuntien riskienhallinta ja sen perusteet	41
4.3.1	Helsingin kaupungin riskienhallinta	42
4.3.2	Talpan riskienhallinta	44
4.3.3	Ostolaskuosaston riskienhallinta	47
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimustulokset	49

5.1	Aineiston keruu	49
5.2	Aineistoanalyysi ja tulokset analyysistä	50
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	58
6.1	Luotettavuuden arviointi.....	63
6.2	Kehitysideat	64
	Lähteet	65
	Liitteet	69
	Liite 1 Haastattelukysymykset	69
	Liite 2 Automaattisesti täsmäytyneet ostolaskut/kaikki laskut %.....	70
	Liite 2 Eräpäivään mennessä maksetut/kaikki laskut %.....	71
	Liite 2 Verkkolaskut/kaikki laskut %	72
	Liite 3 Talpan riskienhallinta.....	73
	Liite 4 Ostolaskuosaston riskienarviointilomake 1A.....	74
	Liite 5 Asiakkaille lähetettävä laskujen vähimmäistietovaatimuslomake	76
	Liite 6 Y-tunnuksen etsiminen mallikappale	77
	Liite 7 Ohje laskun maksamisesta, mistä järjestelmästä lasku maksetaan	78
	Liite 8 Khs:n sisäisen valvonnan yleisohje 10.10.2007	80

1 Johdanto

Suomi on sähköisen taloushallinnon ykkösmaa yritysten välisessä verkkolaskutuksessa mutta kuluttajalaskutuksessa vasta aloittamassa sähköistä laskutusta. Vuonna 1997 voimaan tullut uusi lainsäädäntö mahdollisti paperittoman kirjanpidon. Internetin käyttö yleisty ja mahdollisti laskujen maksamisen pankkitunnuksilla. Tämä puolestaan lisäsi ihmisten luottamusta Internet-palveluihin. Suomessa saavutettiin myös yhtenäiset pankkistandardit, jotka mahdollistivat nopean pankkien välisen maksuliikenteen. Maksutapahtumat käsiteltiin viitteiden avulla automaattisesti. Merkittävä pankki- ja maksuliikennejärjestelmiin liittyvä innovaatio oli tiliotteiden sähköinen käsittely ja TITTO-standardi. Lakimuutoksen ja Internetin mahdollistamien uusien toimintamallien myötä kehittyi myös verkkolaskustandardi. Standardit on operaattoreiden kehittämänä saatu vihdoin ”keskustelemaan” keskenään. (Lahti & Salminen 2008, 23.)

Taloushallinto, joka on tehokasta ja toimii paperittomasti edellyttää työmenetelmien uudistamista. Pitää verkostoitua ja poistaa turhat rutiinityöt. Samalla automatisoidaan toimintoja mahdollisimman paljon. Tapahtumia ei selailta perinteisesti papereista vaan tietokoneen näytöltä. Järjestelmiä käytetään siten kaikin puolin tehokkaammin. Tämä tuo nopeutta tiedonkulkuun. Samalla se antaa luottamusta kontrollin sijaan. Asenteiden täytyy myös muuttua, pitää ajatella onko 5 euron lasku samanarvoinen kuin 500 000 euron eli kannattaako olla pikkutarkka? (Salmi & Vahtera 1998, 12.)

Riskienhallinta on nykyaikana tärkein asia yrityksille. Taloudellisen sähköistymisen myötä suuri osa manuaalisista tapahtuu nykyään koneellisesti ja virheiden määrä siten on karsiutunut huomattavasti. Hyvällä riskienhallinnalla ennalta ehkäistään mahdollisia tulevia riskejä kuten prosessiriski ja henkilöstöriski. Strategisten tavoitteiden ollessa tiedossa riskejä voi jakaa ja hallita, kuten Helsingin kaupunki jakaa riskit ja riskienhallinnan seuraaviin näkökulmiin: talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, henkilöstönäkökulma ja prosessinäkökulma.

Riskejä täytyy kartoittaa ja ehkäistä koko ajan. Ei voi ajatella siten, että tänään todettu riski on vielä voimassa ensi vuonna. Siksi riskienhallintaan täytyy panostaa. Tutkimusamme kohdeyrityksessä on riskienhallintasuunnitelma tehty virastotasolla ja osastotasolla. Riskit on määritetty ja ne on suuruusluokiteltu 1-5 asteikolle. Riskien ehkäisemiseksi on määritetty keinot, kuinka pienentää riskejä, ja kuinka tärkeää on prosesseihin osallistuville ymmärtää riskit, ja toimia oikein välttääkseen riskien syntymistä. Riskienhallintasuunnitelmaa päivitetään kerran pari vuodessa tarpeen mukaan.

Miksi riskienhallinta on tärkeää? (Tony Mernan ja Faisal F. Al-Thaniin): Corporate Risk Management – An Organisational Perspective -kirjan mukaan on tärkeää, että:

- 1) Tunnistetaan liiketoiminnan kannalta keskeisimmät riskit ajoissa.
- 2) Huomioidaan riskien todennäköisyys ja niiden välitön merkitys taloudelliselle vaikutukselle liiketoiminnassa.
- 3) Perustetaan painopisteet siten, että riittävät resurssit ovat saatavilla, ja selkeät riskin torjunnan tavoitteet ovat olemassa.

Chapman ja Wardin (1997) mukaan kaikki projektit sisältävät riskin. Nollariskistä projektia ei kannata jatkaa. Organisaatiot, jotka parhaiten ymmärtävät riskien luonteen, voivat hallita riskejä paljon tehokkaammin ja pystyvät vapauttamaan resurssejaan muihin tavoitteisiin. Samalla se mahdollistaa investointeja muihin riskialttiisiin kohteisiin, joihin muuten ei voisi satsata. (Al-Thani & Merna 2005,1-8.)

Tehokkuus ei ole saavutettavissa ainoastaan uuden tekniikan avulla. Yhtä tärkeä asia on uudistaa manuaaliset työmenetelmät ja perinteiset rutiinit. Sähköinen taloushallinto ja tietotekniikan kehittyminen yhdessä kirjanpitolain kanssa mahdollistavat sen, että massatapahtumien käsittely on automatisoitua. Silloin taloushallinnon henkilöstölle jää enemmän aikaa olennaisten liiketapahtumien käsittelyyn ja laadukkaan kirjanpidon mahdollistaman ohjausfunktion toteuttamiseen.

(Salmi & Vahtera 1998, 9.)

Kirjanpito on kansainvälistynyt ja tuonut lisää pohdintaa välillä ankariinkin kansallisten kirjanpitorajoitteiden vapauttamiseen. Kirjanpidon pitopaikkaa koskevat säännökset on uudistettu. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen reskontraa voidaan hoitaa vaikka Hollannissa, laskutusta Saksassa ja yritys itse sijaitsee Suomessa. Esimerkkinä suomalaisyrityksen laskuja hoidetaan Irlannissa, koska konsernin logistiikka hoidetaan siellä, ja ne lähetetään tietoliikenneyhteyksien kautta Suomeen ja merkitään kirjanpitoon ilman, että välissä on lainkaan paperinkäsittelyä. (Salmi & Vahtera 1998, 10.)

Samalla tilintarkastuksessa ja verotarkastuksessa voidaan tarkastus suorittaa yhä enenevässä määrin atk:ta hyväksi käyttäen. Tuolloin tarkastus kohdistuu yritysten konekieliseen tietoaaineistoon eikä paperiaineistoon. Tarkastus on helpompaa ja paikasta riippumatonta. Otantoja tarkastettavaksi voidaan ottaa vuosi kerrallaan tai jopa usean vuoden aineisto. Tämä lisää tarkastuksen kattavuutta merkittävästi. Tietokoneen välityksellä voidaan 10 000:n tapahtumien massasta poimia juuri haluttu poikkeamaraportti muutamassa sekunnissa. (Salmi & Vahtera 1998, 10.)

Sähköisessä muodossa oleva aineisto on luotettavaa ja siten se ei ole tietoturvan kanssa ristiriidassa. Pikemmin ne tukevat toisiaan. Keskustelua on herättänyt paljon tietotekniikan aiheuttamat uhat. Suuri osa uhista on todellisia mutta parhaiten hallittavissa juuri tietotekniikan avulla. Mitä enemmän automaatiota käytetään, sitä luotettavampaa tietojenkäsittely taloushallinnossa ja kirjanpidossa on. Kirjanpidon valvontajärjestelmät ehkäisevät ja jäljittävät mahdollisia rikoksia, joita ei juurikaan tapahdu ja tapahtuessaan jäävät menetyksiltään vähäisemmiksi kuin mitä kontrollijärjestelmän ylläpito maksaa. (Salmi & Vahtera 1998, 190.)

Suomessa lähetetään vuosittain noin 400 miljoonaa laskua. Vuonna 2006 arvioitiin sähköisten laskujen määrän olevan noin 15 miljoonaa laskua yritysten välillä eli 7–8 %. Syynä näin pieneen määrään sähköisiä laskuja ovat olleet pula sopivista talousjärjestelmistä sekä ihmisten ja organisaatioiden kyky omaksua nopeasti kehittyviä teknologioita ja toimintamalleja. Ongelmana on ollut myös sähköisyyden käytännön monimutkaisuus. Sähköistäminen on ollut vaativaa. Ohjelmistojen ominaisuudet ovat kehittyneet ja eri standardit on saatu toimimaan paremmin keskenään. Suomalaisissa yrityksissä on digitaalisuus kaikkein pisimmällä. TOP-500 yrityksistä on käytössä jokin sähköinen käsitteily- ja kierrätyssovellus ostolaskuissa. (Lahti & Salminen 2008, 24–25.)

Helsingin kaupunki on siirtynyt sähköiseen taloushallintoon. Sähköisen taloushallinnon ydin on verkkolasku ja sen myötä automatisoitu kirjanpito. Verkkolaskut eivät kuitenkaan yksinään automatisoi taloushallintoa. Suurimmat hyödyt saadaan kun verkkolaskut kytketään johonkin taloushallinnon järjestelmään. Taloushallinnon sähköistämisessä tulee miettiä kokonaisuutta. Sähköistyminen merkitsee mm. laskujen kierrätystä ja hyväksymistä sähköisesti, sähköistä maksuliikennettä sekä tiliotteiden ja viitesierrojen vastaanottoa sähköisesti, viranomaisilmoitusten lähetystä sähköisesti ja kirjanpidon rutiinitöiden vähentymistä automaation ansiosta.

Kun sähköisyydestä halutaan suurin mahdollinen hyöty, täytyy näiden kaikkien osien toimia saumattomasti yhteen. Sähköisessä taloushallinnossa verkkolaskut siirtyvät automaattisesti yrityksen ostoreskontraan sekä asiatarkastettavaksi että hyväksyttäväksi. Maksuliikenne toimii yhdessä laskutuksen kanssa niin, että saapuvat viitesuoritukset kuittaavat automaattisesti reskontrasta myyntisaatavan maksetuksi. Maksutapahtumista, viitesierroista ja tiliotteista muodostuu automaattisesti tiliointimerkinnät. Tällöin voidaan puhua sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta, joka mahdollistaa töiden uudelleen järjestämisen ajasta ja paikasta riippumatta, tehostaa yrityksen taloushallintoa ja alentaa kustannuksia.

Tässä lopputyössä kuvataan Helsingin kaupungin sähköinen ostolaskujärjestelmä Bip, joka on lyhennys sanoista Basware Invoice Processing. Samalla kartoitetaan prosessin riskit ja henkilöstöriskit prosessissa. Analysoimme riskienhallintasuunnitelmaa Helsingin kaupungin taloushallintopalvelujen eli Talpan (lyhenne jota tässä opinnäytetyössä käytetään) tasolla ja ostolaskuprosessin näkökulmasta. Prosessia kutsutaan ”Hankinnasta – maksuun” nimikkeellä. Koko prosessi on sähköinen aina tilauksesta maksuun. Prosessiin osallistuu Talpassa sekä Helsingin kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa yhteensä noin 7 000 henkilöä. Ohjelmaa ylläpitää ja hallinnoi palvelun tuottaja Basware Oyj. Prosessin omistajia ovat hankintakeskus, joka ylläpitää Kosti-tilausjärjestelmää ja taloushallintopalvelu, joka puolestaan ylläpitää yhdessä Basware Oyj:n kanssa Bip-ostolaskujärjestelmää. Prosessit ovat Talpan ja asiakasvirastojen yhteisiä. Helsingin kaupungilla on talousarviossa mainittu kehittämiskohteeksi prosessien kuvaaminen ja tehostaminen. Näin myös Talpa toiminnassaan pyrkii tehostamaan prosesseitaan.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusmenetelmämme on laadullinen eli kvalitatiivinen. Vastaamme kysymyksiin, mitä, miksi ja miten. Menetelmänä noudatamme tapaustutkimuksen periaatetta. Kuvaamme tiettyä rajattua prosessia sekä tietyn kokonaisuuden tutkimista. Kohderyhmä koostuu ostoreskontran käsittelijöistä, jotka joka päivä tekevät tätä tiettyä prosessia alusta loppuun. Kokonaisuuden hallinta ja havainnointi mahdollistaa tarkan kuvauksen ostoreskontran prosessin virheistä ja kuinka virheistä olisi syytä päästä eroon.

Aineistoina käytämme haastattelua, havainnointia ja dokumentointia. Käytännön myötä havaitut ongelmat tuovat tutkimukseen lisää näkökulmia ymmärtämään prosessin eri vaiheita ja niissä ilmeneviä poikkeamia. Havainnoinnin merkitys itse prosessissa on tärkeä, koska olemme itse mukana tässä prosessissa tekevänä osapuolena.

Käyttämämme aineisto luo mielenkiintoisen pohjan tutkimukselle, miten teoria ja käytäntö toimivat käytännössä. Ostoreskontran käsittelijän rooli vaikuttaa prosessin toimintaan. Haastattelun avulla saamme tutkimukseen oleellisen tiedon siitä miten käytännössä itse prosessi toimii ja miten yksilö ymmärtää prosessin eri vaiheet.

Opinnäytetyössämme asetamme erilaisia kysymyksiä: Pääkysymyksemme on, miten ostolaskuprosessin riskienhallintasuunnitelma toimii henkilöstön ja prosessin näkökulmasta? Seuraavien alakysymysten avulla voimme ratkaista pääkysymyksen ongelman:

- mitä riskienhallinta pitää sisällään?
- onko sana riskienhallinta käsitteenä tuttu kaikille prosessissa työskenteleville?
- miten riskejä voi minimoida työntekijän näkökulmasta?
- miten riskejä voi mitata prosessin kannalta?
- miten riskienhallintasuunnitelmaa tulee päivittää ja tarkastaa?
- mitä toimenpiteitä työntekijöiltä edellytetään?

1.2 Teoreettiset lähtökohdat ja rajaukset

Työskentelemme itse ostolaskuosastolla, joten oli luonnollista valita aihe, joka käsittelee ostolaskuprosessia. Rajaamme työmme hankinnasta maksuun prosessiin. Tietoina käytämme vuoden 2011 olemassa olevaa aineistoa. Vuoden 2012 alusta Helsingin kaupungilla otetaan käyttöön uusi kirjanpitojärjestelmä Laske joka tulee korvaamaan vanhan AdeEko-järjestelmän. On hyvin haasteellista saattaa uusi järjestelmä sellaiseksi, että se toimisi muiden esijärjestelmien kanssa. Sen vuoksi on riskienhallinta oltava ajan tasalla. Riskienhallintasuunnitelmat on tehty virastotasolla ja nyt myös osastotasolla.

Kaupungin strategioina ovat seuraavat näkökulmat: (prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma, talousnäkökulma ja henkilöstönäkökulma). Prosessien kehittämiseen ja parantamiseen satsataan paljon, sillä niistä halutaan mahdollisimman suuri hyöty irti. Prosessikuvaukset selityksineen on tehty kaikista Talpan tarjoamista prosesseista. Asiakasnäkökulmasta katsottuna palvelusopimukset on tehty kaikille asiakkaille. Olemme siis päätyneet käsittelemään prosessin teoriaa tällä hetkellä käytössä olevan järjestelmän tiedoilla. Tämä siksi, että tulevan Laske-hankkeen SAP:n järjestelmän prosessin kulkua on mahdotonta arvioida vielä tässä vaiheessa. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään olemassa olevia riskejä, jotka kohdistuvat joko itse prosessiin tai prosessissa työskenteleviin henkilöihin.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen näkökulma on tapaustutkimus. Tutkimuksessa peilataan olemassa olevaa teoriaa käytäntöön mm. vertailemalla. Tutkimustyylinä käytetään laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa. Kuvaamme todellista prosessia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä löytää tai paljastaa tosiasioita. Olemme pyrkineet käyttämään induktiivista analyysia eli etsimään odottamattomia seikkoja. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen piirre on suosia ihmisiä tiedon keruumenetelmänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 155.)

Empiirisesti lähestymme tapausta havainnoin sekä haastatteluin. Olemme haastatelleet kahta prosessiin osallistuvaa henkilöä. Lisäksi olemme itse mukana prosessissa, joten omilla kokemuksillamme on merkitystä. Kohdejoukko on siten valikoitunut tarkoituksenmukaisesti. Olemme pyrkineet saamaan haastattelujen avulla koko prosessin osiot esiin aina laskun saapumisesta - laskun maksuun. Aineistoa tutkittiin monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tarkoituksena on paneutua ostoreskontran prosessin eri vaiheisiin ja niissä oleviin ongelmiin. Prosessin poikkeamat vaikuttavat ostoreskontran käsittelijän rooliin. Riskienhallinnan tulee olla kartoitettu niin, että eri työvaiheet karsivat nämä epäkohdat pois. Tietojärjestelmien tarjoamat mahdollisuudet kartoittaa eri työvaiheiden riskit niin työn tekijän kuin työnantajan myötä. Toimiva ja hyvin laadittu riskienhallintasuunnitelma auttaa pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Ostoreskontran automatisointi on lisännyt tietoista riskiä olemassa oleviin prosesseihin. Kaikki olemassa olevat riskit täytyy kartoittaa ja tuoda tiedoksi prosessin käsittelijöille.

Tutkimuksessa on lyhyt johdanto-osa. Sen jälkeen tulee lyhyt kuvaus yrityksestä, jota käsittelemme. Tutkimusosassa analysoimme aineistoa ja teemme haastattelut. Loppuun laitamme pohdintaosion. Teoria ja tutkimus kulkevat työssämme yhtä matkaa. Työmme on ”vetoketjumalli”.

2 Taloushallintopalvelu- kunnallinen liikelaitos

Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu, josta käytetään lyhennettä Talpa, on liikelaitos, joka perustettiin 1.1.2009. Liikelaitoksen asiakkaita ovat Helsingin kaupunkikonsernin eri yksiköt, kaupungin johto sekä henkilökunta ja kaupunkilaiset. Taloushallintopalvelu sijaitsee Sörnäisten Rantatie 27 kiinteistössä. Työntekijöitä Talpassa on noin 400. (Talpan liiketoimintasuunnitelma 2010.)

Liikelaitos perustettiin ajatuksena keskittää talous- ja palkkahallinnon osaaminen sekä yhtenäistää ja sähköistää prosessit samoin kuin hillitä kustannusten kasvua. Yhtenä tavoitteena oli parantaa kilpailukykyä kuntamarkkinoilla. Taloushallintopalvelu tuottaa Helsingin kaupungille talous- ja palkkahallinnon palveluja. Asiakkaina ovat suurin osa Helsingin kaupungin virastoista ja laitoksista lukuun ottamatta rakennusvirastoa, Helsingin energiaa, Helsingin satamaa, Helsingin kaupungin palvelukeskusta, Helsingin seudun liikennettä, Staraa sekä Helsingin tekstiilipalvelua. (Talpan liiketoimintasuunnitelma 2010.)

Talpa liikelaitos koostuu osastoista, joilla jokaisella on oma ydintehtävänsä ja vastuu asioiden hoitamisesta. Osastoja ovat kirjanpito ja maksuliikenne, palkanlaskenta, laskutus ja ostolaskuosasto sekä hallinto. Osastoilla toimii erikokoisia tiimejä jotka on jaoteltu asiakasvirastovastuiden mukaan. Toiminnassa pyritään kaupungin ohjeen mukaisesti työskentelemään prosesseissa. Toiminnot on jaoteltu ydin ja tukiprosesseihin. (Talpan toimintasuunnitelma 2010.)

Ydinprosessit	Tukiprosessit
Hankinnasta maksuun	Tietojärjestelmien hallinta ja kehittäminen
Myynnistä suoritukseen	Toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta
Palkanlaskenta "rekrytoinnista eroamiseen"	Osaamisen kehittäminen
Kirjanpito ja tilinpäätös	Asiakkuuksien hallinta
Maksuliikenne	Tiedottaminen

2.1 Taloushallintopalvelun strategiat

Strategia on osa suurempaa kokonaisuutta. Prosessi alkaa organisaation toiminta-ajatukselta. Yksittäisten työntekijöiden toiminnot mukautetaan tukemaan yrityksen tehtävää. Lähtökohtana on toiminta-ajatus (missio), joka määrittää, miksi organisaatio on olemassa. Strategian kuvaamiseksi tarvitaan strategiakarttaa. Strategioita, joita yritys käyttää, on voitava jotenkin mitata. Balanced Scorecard – mittaristo on yksi tapa mitata mm. suurta muutosprosessia. Tämän mittariston avulla strategiat voidaan muuttaa toisiinsa yhteydessä oleviksi syy- ja seuraus – suhteiksi.

(Kaplan & Norton 2002, 80.)

Strategian syy ja seuraus-suhteiden määrittämisessä on olemassa oleva visio ja strategia. Strategian onnistumiseksi ja tehtäväksi on otettu erilaisia näkökulmia. Taloudellinen näkökulma – kertoo ”Miltä näytämme omistajien silmissä, mikäli onnistumme?” Asiakasnäkökulma - kertoo ”Miltä minun tulee näyttää asiakkaan silmissä, jotta visioni toteutuisi?” Prosessinäkökulma – kertoo ”Missä prosesseissa minun on kunnostauduttava, jotta asiakas olisi tyytyväinen?” Oppimisen ja kasvun näkökulma – kertoo ”Mitä organisaationi tulee oppia ja miten sen tulee kehittyä, jotta visioni toteutuisi?”

(Kaplan & Norton 2002, 86.)

Yritykset pyrkivät jatkuvasti ERP- ja muissa talousjärjestelmissään automatisoimaan prosessien manuaalisia vaiheita, integroimaan prosesseja yli yritys- ja organisaatorajojen. Digitaalisuuden avulla taloushallinnon työt tehostuvat ja henkilöstöresursseja saadaan kohdistettua paremmin. Nykyaikainen talousorganisaatio voi toimia yli puolet pienemmillä resursseilla kuin aiemmin. Sähköisyys mahdollistaa täysin uusia palvelumalleja. Markkinoilla on palvelukonsepteja, jotka on pitkälti suunnattu isojen yritysten vaativiin tarpeisiin ja ulkoistamisesta on tullut varteenotettava vaihtoehto toiminnoille. ”Deloitte tutkimuksen (2006) mukaan organisaatiovaiheen jälkeen yksi merkittävistä seuraavista trendeistä suomalaisissa palvelukeskuksissa on, että näissä keskitytään järjestelmien mahdollistaman automaation parempaan hyödyntämiseen ja lisätehojen hakemiseen tätä kautta”.(Lahti & Salminen 2008, 26.)

Digitaalisen taloushallinnon kiistattomat hyödyt ovat tehokkuus ja nopeus. Resursseja voidaan siten kohdentaa sinne, missä niitä tarvitaan. Paperittomuus on myös ekologista toimintaa. Inhimillisten virheiden määrä vähenee ja laatu paranee. Integroidussa taloushallinnossa samaa tietoa ei käsitellä moneen kertaan. Yksittäisissä prosesseissa tämä voi tarkoittaa tehokkuuden parantumista jopa 90 %: lla. Digitaalisuus on myös ajasta ja paikasta riippumaton. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

Monissa sovelluksissa on helppokäyttöiset käyttäjää opastavat liittymät. Ne ohjaavat vaihe – vaiheelta, miten toimia eri tilanteissa. Yrityksille on tullut paineita selvittää kasvaneista kontrolli- ja vastuuvaatimuksista. Siihen on digitaalisuus käytännössä ainoa keino. Töiden läpinäkyvyys paranee ja tapahtumat on helppo jäljittää. (Lahti & Salminen 2008, 28.)

Strategioita mietittäessä on tehtävä erilaisia yhteenvetoanalyseja. Niiden tehtävänä on yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijät. Analyysien perusteella tehdään johtopäätöksiä, miten strategiat luodaan. Suositettu tapa analysoida yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on tehdä SWOT-analyysi. Analysoinnin jälkeen on päästävä realistisiin johtopäätöksiin ja toimiin. (Isokangas & Kinkki 2002, 242.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty Talpan ostolaskuosaston vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Vahvuutena pidetään strategista osaamista ja toimivaa organisaatiota. Heikkoutena on asiakkaiden sitoutumattomuus sovittuun prosessiin ja riskienhallinnan taso. Talpan osastotasoinen riskienhallinta-analyysi ja suunnitelma on tuore ja vasta tehty joten siitä ei ole käytännön tasolla vielä kokemuksia. Isoimpia uhkia ovat henkilöstön mitoitus, resurssikysymykset ja tietojärjestelmähankinnat. Esimerkkinä Laskehanke ja sen toimivuus. Mahdollisuuksina pidetään asiakaskunnan laajentumista ja toimialan kehitysnäkymät ovat hyvät. Prosessit ovat kehittyneet ja ne on kuvattu ja seurannalle on asetettu mittarit.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Valmis toimiva organisaatio Kokenut ja osaava henkilöstö Asiakkaiden tuntemus Sähköiset prosessit Markkina-asema Sijainti Tilat ja työvälineet Koko Yhteysverkosto Toimitusvarmuus Strateginen osaaminen 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Osaaminen Henkilöstön sitoutumattomuus Asenne, motivaatio Järjestelmien yhteensopimattomuus Kaupungin Master-kannan puuttuminen Riskienhallinnan taso Asiakkaiden sitoutumattomuus Järjestelmien puutteellinen hyväksikäyttö Henkilöstörakenne Koulutushaluttomuus
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> Markkina-asema Palvelujen ulkoistaminen Henkilöstön saatavuus Tietojärjestelmähankinnat Palvelutaso muutostilanteissa Toiminnan sopeuttaminen kysyntään Henkilöstön mitoitus Palkkataso Kilpailukyky 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Koko Uusi imago Prosessien kehittäminen Hyvien käytäntöjen monistus Asiakaskunnan laajentuminen ja monipuolistuminen Tehtäväkierto ja urapolku Tehtävien uudelleenorganisointi Toimialan kehitysnäkymät Uudet tuotteet

2.1.1 Asiaksnäkökulma

Talpa liikelaitoksen strategisena asiakastavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat. Asiakastytyväisyys mitataan vuosittain asiakastytyväisyyskyselyllä. Kunkin asiakasviraston ja liikelaitoksen kanssa on sovittu asiakkuuden johto- ja seurantaryhmän kokouskäytäntö. Kokouksissa sovitaan yhteisistä kehittämistavoitteista ja seurataan tavoitteiden toteuttamista. Asiaksnäkökulmasta talouden osalta keskeinen tavoite on tuottavuuden parantaminen. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Strategisena tavoitteena on hyvä kumppanuus ja tyytyväiset asiakkaat. Tuotetaan vain sovittuja palveluita palvelusopimusten mukaan. Kaupunkiyhteinen tapa toimia pidetään yllä. Avainasiakkuus, asiakaskohtaiset erillispalvelut sovitaan selkeästi ja niille määritellään hinta. Asiakkaan ja Talpan henkilöstö tuntee yhteisen tavan toimia. Asiakastytyväisyys pyritään saamaan yli 4 (asteikko 1–5). Avainasiakkuuden periaatteet on luotu. Erillispalveluista on sovittu. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

2.1.2 Talousnäkökulma

Strateginen tavoite on kehittää taloushallintoa. Virastolla täytyy olla kyky vastaanottaa uusia asiakkaita ja yksikköhintoja laskemalla saadaan tehostettua prosessien toimintaa mahdollisimman automaattisiksi. Hinnoittelun on oltava läpinäkyvää, johtamisen ja talouden seurannan on oltava kunnossa. Keskeisinä tuottavuutta edistävänä toimenpiteenä ovat henkilöstöhallinnon lomakkeiden sähköistäminen ja prosessien kehittäminen yhdessä virastojen ja liikelaitosten kanssa. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Vuoden 2012 alussa käyttöön otettava Laske-järjestelmä tulee parantamaan tuottavuutta. Uudet järjestelmät mahdollistavat asiakaskunnan laajentamisen. Talous- ja palkkahallinnon palvelut pyritään tuottamaan yhteisillä tietojärjestelmillä ja yhtenäisillä toimintatavoilla mahdollisimman taloudellisen ja laadukkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tavoitteena on olla tuottavuudella ja tehokkuudella mitattuna kilpailukykyinen muiden taloushallinnon palvelukeskusten kanssa. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

2.1.3 Prosessinäkökulma

Prosessien sujuvuuden, tuottavuuden sekä laadun varmistamiseksi strategisena tavoitteena on jatkaa talous- ja suunnittelukeskuksen ja henkilöstökeskuksen kanssa yhteistyötä tiiviisti yhteisten toimintatapojen määrittelyssä ja toteuttamisessa. Prosessien kehittymistä seurataan prosessimittarien avulla. Prosessiriskejä hallitaan riskien kartoittamisella ja jatkuvalla seurannalla. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Asiakkaiden ja Talpan prosessivastuuhenkilöiden roolit vakiinnutetaan toimivaksi käytännöksi. Se puolestaan edesauttaa prosessien yhtenäistämistä. Talpa on kaupungin sisäisiä tukipalveluja tuottava yksikkö, jonka kaikki prosessit hoidetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Tukipalveluiden edelleen keskittämisen myötä organisaatio tulee olemaan jatkuvassa muutostilassa. Palvelujen tuottamisessa on tärkeää toiminnan tehokkuuden varmuus ja saumaton yhteistyö asiakkaiden kanssa. Strategisissa painotuksissa korostuvat prosessin johtaminen, muutoksiin varautuminen ja henkilöstön osaamisen varmistaminen. E-laskun käyttöönoton kampanjointia jatketaan virastoissa ja liikelaitoksissa. Asiakkaiden ja Talpan välistä yhteydenpitoa parannetaan ottamalla käyttöön Helmi - Intraan asiakkoittaiset työtilat. Sen kautta raportoidaan asiakkaille mm. suoritemääristä ja Talpan ja asiakkaiden välisten prosessien sujuvuudesta. Sähköisiä kanavia ja tietokantoja käytetään myös liikelaitoksen sisäiseen tiedottamiseen ja kannustetaan henkilöstöä omaehtoiseen ja itsenäiseen tiedonhakuun ajan tasalla olevasta, yhteisestä sisäverkosta. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

2.1.4 Henkilöstönäkökulma

Talpan tasa-arvoon liittyvät toimenpiteet perustuvat kaupungin tasa-arvosuunnitelmaan. Tasa-arvon edistäminen huomioidaan erityisesti rekrytointitilanteissa, palkkauksessa ja johtamisessa. Liikelaitoksella on henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka perusteella tasa-arvon edistäminen kuuluu jokaisen Talpassa työskentelevän normaaliin käyttäytymiseen. Talpan kielisuunnitelman perusteella asiakkaille mahdollistetaan kielilain mukaisesti oikeus palveluihin kaikilla tehtäväalueilla sekä suomeksi että ruotsiksi. Lisäksi pyritään palvelemaan myös muilla kielillä. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Helsingin kaupungin talousarvion mukaan Talpan tärkein resurssi on osaava, oikein mitoitettu ja sitoutunut henkilöstö. Sitoutumista tuetaan huolehtimalla siitä, että henkilöstö tuntee Talpan tavoitteet ja toimii niiden saavuttamiseksi. Työhyvinvointi-ryhmä seuraa henkilöstön työhyvinvointia ja työssäjaksamista sekä etsii uusia, hyviä käytäntöjä työhyvinvoinnin jatkuvaksi kehittämiseksi. Työterveyskeskuksen ja henkilöstökeskuksen asiantuntijoiden kanssa seurataan sairauspoissaolojen kehittymistä. Esimiestaitojen kehittäminen ja esimiehille suunnattu tuki vahvistaa myös työyhteisön työhyvinvointia. Työyhteisötaitojen tärkeyteen kiinnitetään huomiota. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Talpassa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä. Myös hyvistä työsuorituksista palkitaan kannustuspalkkioilla. Vuosittaisella työhyvinvointikyselyllä arvioidaan henkilöstön työhyvinvointia, sairauspoissaolot rekisteröidään, ja niiden määrää seurataan suhteessa työhyvinvointiin. Tarvittaessa käydään varhaisen tuen mallien mukaisia keskusteluja.



Yllä on kuvattuna työhyvinvoinnin nelipila.

3 Prosessin määritelmä

Yritysten ja muiden organisaatioiden toiminta voidaan kuvata prosessein, joissa tapahtumat (tuote, asiakas, jne.) virtaavat tehtävästä toiseen tietyn ajan kuluessa. Prosessityyppejä ovat esimerkiksi liiketoimintaprosessit, teollisuuden tuotantoprosessit, kuljetuksen logistiikkaprosessit, sairaalan työprosessit ja innovaatioprosessit. Työntekijät ovat yleensä mukana monissa prosesseissa samanaikaisesti. Prosessien tehokkuutta ja toimivuutta mitataan aika-, läpäisy-, kustannus- ja laatumittareilla. Analysoinnin jälkeen prosessia voidaan kehittää ottamalla käyttöön tietotekniikkaa ja lisäämällä pullonkaulakohtiin resursseja jolloin läpäisy kasvaa, käyttöaste nousee ja yksikkökustannukset pienyvät. Lisäksi siirtämällä kiinteitä kustannuksia muuttuviksi, esimerkiksi palvelujen oston kautta, saadaan prosessi kustannustehokkaammaksi. Prosessia tehostettaessa pitää edellä olevat asiat saada kuntoon. Resurssit pitäisi saada paremmin käyttöön. Prosessin käyttöaste tulisi olla korkealla. Siten prosessiin voisi ottaa enemmän asiakkaita. (Suomen Kuntaliitto 2008, [Prosessien kehittäminen- Olli Martikainen 40- 41].)

Prosessien kehittämisessä itse prosessointi alkaa asiakkaan tarpeista ja loppuu kokonaisvaltaisiin asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessijohtamisen näkökulmasta voidaan tunnistaa kolme vaihtoehtoa ydinprosessien organisoimiseksi. Nämä kolme vaihtoehtoa ovat tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio ja prosessiorganisaatio. Kaikissa näissä vaihtoehtoisissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kaikissa edellä mainituissa tapauksissa prosessinomistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessin kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessinomistaja määrittelee mittarit, joilla prosessin toimivuutta mitataan tavoitteiden ja strategian pohjalta. Hän myös seuraa prosessin suorituskykyä ja onnistumista mittaamalla ja havainnoimalla. Hän toimii valmentajana, joka vahvistaa prosessissa toimivien henkilöiden yhteistä oppimista ja yhteistyökykyä. Samalla hän järjestää prosessissa työskenteleville myös riittävät työkalut ja – menetelmät. Hänen vastuullaan on myös palkitseminen ja kannustus prosessiin osallistuville työntekijöille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30-36.)

Tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on tukea tulosityksiköitä. Resursseja ei ole allokoitu ydinprosessien käyttöön. Ydinprosesseilla ei siten ole ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden. Vahvuuksina voidaan mainita selkeät valta- ja vastuurajat. Tyypillistä tälle mallille on myös se, että tulosityksiköllä on omat sopimuskumppanit. Niiden hyödyntämisestä tulosityksikkö vastaa itsenäisesti. Heikkoutena voidaan mainita organisaatiolle yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta. Ristiriitatilanteita voi aiheuttaa erilaiset toimintatavat eri tulosityksiköissä ja yleiskustannusten hallinta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 31-33.)

Matriisiorganisaatiossa on kyse prosessista, jonka tehtävänä on tukea tulosityksiköitä ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamisessa ja kehittämistyössä. Tässä mallissa on prosessilla kehittämisvastuu. Resurssit on allokoitu myös ydinprosessien käyttöön. Ydinprosessi omistaa siten myös osan henkilöresursseista ja voi päättää resurssien käytämisestä itsenäisesti. Esimerkkeinä ydinprosessin tehtävistä voisi olla: asiakaspalvelun hoitaminen, sopimuskumppanien hallinta ja myyntiprosessista vastaaminen. Vahvuuksina voisi matriisimallille mainita sen, että toimintaa arvioidaan monesta näkökulmasta sekä yhteisten toimintamallien että tulosityksiköiden osalta. Myös tulosityksikkörajoja leikkaavien yhteisten asioiden hallinta on helpompaa. Heikkoutena voisi mainita mm. valta- ja vastuurajojen mahdolliset päällekkäisyydet ja epäselvyydet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 33-34.)

Prosessiorganisaatiossa ydinprosessin omistavat kaikki organisaation resurssit. Resursseja ei pääsääntöisesti ole lainkaan allokoitu tulosityksiköiden käyttöön. Vahvuutena ovat selkeät valta- ja vastuurajat ja vähäisempi byrokratia. Johtaminen perustuu tässä mallissa pääsääntöisesti tulosityksikön intresseille. Siten yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta on helpompaa. Ydinprosessi omistaa asiakkuudet. Kustannustehokkuutta tukevat yhteiset toimintamallit. Heikkoutena voidaan mainita esimerkkeinä se, että maantieteellisen tai tuotekohtaisen substanssiosaamisen arvostus voi alentua. Samoin tulosityksikkökohtaisten asiakastarpeiden tunnistaminen ja reagointinopeus voivat heikentyä. Tässä mallissa ristiriitatilanteiden välttämiseksi johdon tulee siirtää valta prosessinomistajille ja prosessien henkilöstölle.

(Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 35-36.)

Keinoja prosessin tehostamiseksi olisivat langattoman teknologian käyttöönotto ja muut tekniset ratkaisut kuten sähköposti ja mobiiliratkaisut. Kiinteät kustannukset pitäisi saada muutettua muuttuviksi kustannuksiksi. Prosessimuutosvaihtoehdot pitäisi huomioida. Organisaatiomuutoksilla voisi myös tehostaa prosesseja. Keskittäminen olisi myös hyvä vaihtoehto. Prosessin eri osia voisi myös ulkoistaa ja ostaa ostopalveluna joltain toiselta taholta. (Suomen Kuntaliitto 2008, [Prosessien kehittäminen - Olli Martikainen 40- 41].)

3.1 Ostolaskuprosessi

Taloushallinnon näkökulmasta katsottuna ostolaskuprosessi käynnistyy ostolaskun vastaanotosta ja päättyy kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Jos hankintaprosessia käsitellään kokonaisuutena hankinnasta – maksuun, alkaa prosessi jo tilausvaiheessa ostoehdotuksen ja tilauksen tekemisestä. Sähköisessä ostolaskuprosessissa laskut saapuvat joko paperisina tai verkkolaskuina. Suomessa vasta noin 10 % kaikista laskuista lähetetään sähköisesti.

(Lahti & Salminen 2008, 48-50.)

Ostolaskuprosessi koostuu seuraavista vaiheista:

- 1) Tehdään tilaus joko manuaalisesti tai sähköisesti.
- 2) Ostolasku saapuu joko paperisena tai sähköisessä muodossa.
- 3) Ostolasku tilioidään ja kierrätetään joko automaattisesti tai manuaalisesti.
- 4) Ostolasku tarkistetaan, hyväksytään ja päivitetään ostoreskontraan. Tämä työvaihe voi olla joko automaattinen tai manuaalinen riippuen prosessista.
- 5) Ostolasku siirretään maksuun tai se siirtyy automaattisesti.
- 6) Kirjanpidon osatäsmäytykset ja jaksotukset ovat osa prosessia.
- 7) Arkistointi voi olla joko sähköinen tai käsin yllä pidettävä.

(Lahti & Salminen 2008, 49.)

Perinteisesti paperisessa ostolaskuprosessissa ongelmana on laskujen hidas kierto. Laskut voivat hävitä, joko ne eivät koskaan tule perille maksajalle tai lasku katoaa kierrätys/maksuvaiheessa. Laskut näkyvät kirjanpidossa vasta hyväksymiskierron jälkeen. Manuaalisia työvaiheita on paljon. Arkistointi tapahtuu fyysisesti johonkin tiettyyn paikkaan, ja jos laskuja tarvitsee jälkikäteen katsella, niiden hakeminen on vaikeaa. (Lahti & Salminen 2008, 49.)

3.2 Case: Helsingin kaupungin hankinnasta - maksuun prosessi

Liikelaitos Talpan tavoitteena on luoda yhtenäinen prosessi tarpeesta maksuun. Kaikki prosessin tapahtumat ovat jäljitettävissä. Prosessi mahdollistaa hankintojen raportoinnin. Viraston tai laitoksen päällikkö päättää hankintavaltuuksista sekä laskujen hyväksymiskäytännöstä ja hyväksymisvaltuuksista. Tähän Talpan ja virastojen prosessiin osallistuminen vaatii osaamista ja resursointia, joka virastojen ja laitosten johdon on varmistettava. Taloushallintopalvelun tehtävänä on hoitaa asiakkaan ostolaskuihin liittyvät rutiinityöt. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Hankinnasta maksuun – prosessin tarkoituksena on saada laskujen kierto automatisoitua niin, että niitä ei tarvitsisi ollenkaan kierrättää vaan ne menisivät tullessaan suoraan siirtovalmiisiin ja maksuun. Tätä varten on olemassa kaksi rinnakkaista järjestelmää Cm-toistuvaismaksujärjestelmä (contract matching), ja Pm-tilausjärjestelmä (purchase management). Laskun siirtovalmiiksi saattaminen edellyttää sitä, että laskusta on joko olemassa Kosti – tilaus, jota voidaan kutsua myös Pm-tilaukseksi, ja se täsmää suoraan laskuun tai sitten Bip:iin on viety CM-sopimus joka täsmää vaihtokriteerien kanssa. Tässä prosessissa tehdään ostolaskuprosessin määritelmän vaiheiden mukaisesti ensin tilaus ja sitten lasku siirtyy automaattisesti maksuun. Tämä edellyttää toimintaa edellä esitetyn toiminnan mukaan. Tässä työssä tarvitaan tiivistä yhteistyötä Talpan ja asiakasvirastojen välillä ja sitä, että kumpikin osapuoli pitää kiinni ja hoitaa oman puoliskonsa voimassa olevista palvelusopimuksista. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Talpan ostolaskuosasto vastaanottaa kaupungille saapuvat laskut, tarkastaa laskumerkintävaatimukset, yhdistää laskut tilauksiin ja tarvittaessa reitittää laskut hyväksymiskiertoon Bip-järjestelmällä. Ostolaskuosaston tehtäviin kuuluu myös siirtää laskut ostoreskontraan ja kirjanpitoon sekä tarkastaa, tallentaa ja arkistoida ostolaskuihin liittyvät muistiotositteet. Nämä toimenpiteet täyttävät ostolaskuprosessille kuuluvat vaiheet Lahti & Salmisen kirjan kohti digitaalista taloushallintoa, 2008 mukaan.

Vastaanotettavien laskujen määrä on noin 608 000 ostolaskua vuodessa. Laskuista noin 60 prosenttia vastaanotetaan sähköisesti verkkolaskuna. Tavoite on, että kaikki laskut tulisivat sähköisesti. Automaattisesti täsmäytyviä laskuja on tällä hetkellä alle 16 % kaikista laskuista. Eräpäivään mennessä maksettuja laskuja on suurin piirtein 90 % kaikista maksetuista laskuista. Liitteessä kaksi on mm. automaattisesti täsmäytyneiden laskujen osuus suhteessa kaikkiin laskuihin.

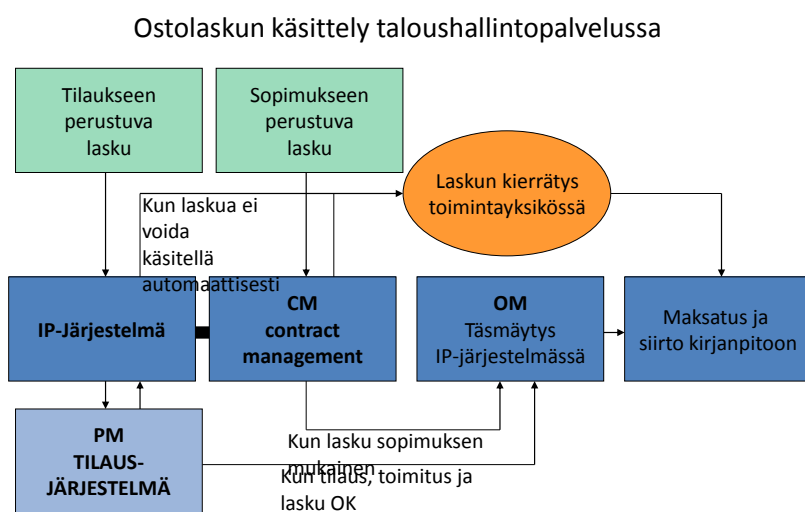
(Talpan toiminnan esitelehtinen 2011.)

Talpan toimintaohje sisältää laskujen vastaanoton ja niiden viemisen Bip-järjestelmään, laskujen esikäsittelyn, laskujen täsmäyksen Kosti-järjestelmän tilaukseen ja vastaanottoon, toistuvaislaskujen tietojen tallennuksen ja täsmäyksen Cm-järjestelmään, laskujen kiertoon lähettämisen ja kierron valvonnan ja valmiiden laskujen siirron ostoreskontraan ja kirjanpitoon sekä laskujen arkistoinnin.

(Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Talpassa täydennetään tarvittaessa laskulle taloushallinnon yhteiset tunnisteet (tili, kumppani, yhteiset kustannuslajit, alv-koodi). Talpan tehtävänä on lisäksi muistiotositteiden tallennus, ostoreskontran täsmäminen pääkirjanpitoon ja tase-erittelyjen laatiminen ostoveloista. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Asiakasvirastojen ja liikelaitosten tehtävänä on tilausta tai sopimusta tehdessään laskutusosoitteen, toimipaikan yhteystietojen ja tilausnumeron ilmoittaminen tavaran tai palvelun toimittajalle siten että lasku osoitetaan Helsingin kaupungille, se saapuu Talpaan ja sisältää kaikki tarvittavat tiedot sen käsittelyä varten. Asiakas vastaa myös siitä, että hankinta on tehty voimassa olevien hankintaa koskevien ohjeiden mukaisesti. Asiakkaan vastuulla on, että tavaraa tai palvelua hankittaessa siitä tehdään tilaus Kosti-tilausjärjestelmään ja se vastaanotetaan Kosti-järjestelmässä. Tilausta ei kuitenkaan tehdä Kostiin sopimuksiin perustuvissa laskuissa, eikä silloin, kun meno on hyväksytty M2-matkahallintajärjestelmässä, kun lasku maksetaan palkkiona sekä tietyissä erikoistapauksissa. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.) Liitteessä kaksi näkyvät automaattisesti täsmäytyneet ostolaskut prosentteina suhteessa kaikkiin laskuihin, eräpäivään mennessä maksetut laskut ja verkkolaskujen osuus prosentteina suhteessa kaikkiin laskuihin. Tiedot on koottu asiakasvirastoittain.



Tämä kuvio kuvaa aiemmin kerrottua ostolaskuprosessia. Kuvioista voidaan nähdä kuinka laskut saapuvat laskujenkäsittelyjärjestelmään Bip, josta ne joko siirtyvät suoraan maksatukseen, tai ne lähtevät kiertoasiakasvirastoon tietojen täydentämistä varten. Laskut perustuvat joko tilaukseen tai sopimukseen. Tilauksista pitäisi tehdä Pm-tilaus, joka mahdollistaisi laskun automaattisen täsmäytymisen tilaukseen. Sopimuslaskut ovat yleensä kerran kuussa tulevia laskuja, kuten vuokrat, siivouslaskut jne. Näistä Cm-laskuista on kerrottu myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

(Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

3.2.1 Bip-järjestelmä

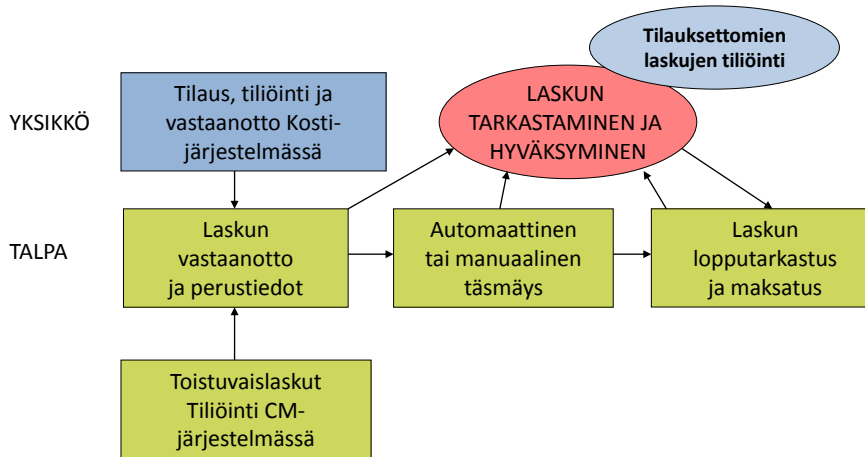
Bip-järjestelmä on sähköinen ostolaskujärjestelmä, jonka palvelun tuottajana on Basware Oyj. Se on ollut käytössä jo vuodesta 2004. Tuolloin järjestelmän käyttäjinä pilotoivat sosiaalivirasto ja terveysturvavirasto. Muut virastot ottivat sen käyttöönsä vuonna 2005. Järjestelmä koostuu erilaisista osioista. FastScan ohjelmalla laskut viedään järjestelmään ja niille luodaan perustiedot. Master-ohjelmalla skannattuja laskuja voi tiliöidä ja lähettää kiertoon tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Jos lasku täsmää tilaukseen, se voidaan siirtää suoraan siirtovalmiisiin. Verkkolaskut saapuvat Masteriin, ja niiden käsittely on samanlainen kuin paperistenkin. Laskujen käsittelyn valvonta tapahtuu myös Masterissa. Monitor-ohjelmaa käytetään analysointiin ja raportointityökaluna. Ohjelmassa on laaja valikoima hakuehtoja, joiden mukaan laskuja ja raportteja voidaan etsiä esim. kaikki laskut samalle toimittajalle ja summan mukaan tai päivämäärän mukaan. ThinClient on laskujen tarkastus – ja hyväksymissovellus. Tällä ohjelmalla täydennetään myös puuttuvat tiliöintitiedot. (www.basware.fi)

Admin-ohjelma on pääkäyttäjän työkalu ja Cm-sopimusten tekoväline. Järjestelmällä hallitaan Bipin kokoonpanoa ja käyttäjätietoja. Tällä myös pidetään yllä tallennusjärjestelmää. Agent on järjestelmän moottori, joka ilmoittaa pääkäyttäjälle järjestelmän poikkeustiloista. Samalla se ohjaa laskujen kiertoa, huolehtii laskutietojen tallentamisesta tietokantaa ja lähettää käyttäjille muistutuksia käsittelemättömistä laskuista. (www.basware.fi)

3.2.2 Kosti-tilausjärjestelmä

Basware Oyj:n toimittama ohjelma on Basware Purchase Management jota tilaajien tulisi käyttää tilausta tehdessään. He valitsevat ensin toimittajan jolta tuote tai palvelu hankitaan. Sen jälkeen he kirjaavat hankintaesityksen Kosti-tilausjärjestelmään. Tilauksista/sopimusta tehtäessä edellytetään, että toimittaja lähettää laskun sähköisesti verkkolaskuna. Jos toimittajalla ei ole käytössään verkkolaskutuksen mahdollistavaa laskujärjestelmää, voi hän lähettää verkkolaskuja ilmaiseksi Baswaren Supplier Portal-palvelun kautta osoitteessa <http://bsp.basware.com/>

Tilauksen ja ostolaskun käsittely



talpa

Laskutusosoitteeksi toimittajalle annetaan aina viraston tai laitoksen oma laskutusosoite. Laskut ohjautuvat Talpaan käsittelyyn viraston oman laskutusosoitteen perusteella, eikä laskutusosoitteessa tule mainita Talpan tai henkilön nimeä.

(Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Tilauksen tekemiseen osallistuu pääsääntöisesti ainakin kaksi eri roolissa olevaa henkilöä: hankintaehdotuksen tekijä ja sen hyväksyjä. Hankinnan hinnan tulee olla selvillä sillä nolla-summaisilla Kosti-tilauksilla ei saa tehdä. Hankintaa tehdessä valitaan tuote joko hankintaluettelosta tai tehdään vapaatekstitalaus. Tilauksen kaikki tilausrivit pitää tilioida. Näin pitäisi toimia sen vuoksi, että tilaus täsmäisi tulevaan laskuun suoraan eikä sitä tarvitsisi kierrättää. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Kostitalaukset saavat juoksevan numeroinnin/vuosi. Tilaus on siten muotoa Pm1019xxx, jossa 19 on virastotunnuksen kaksi ensimmäistä numeroa ja xxx juoksevat numerot. Tilaajan tulisi muistuttaa laskuttajaa Pm-numeron merkitsemisestä laskulle.

3.2.3 Cm-toistuvaislaskujärjestelmä

Basware Contract Matching Cm toistuvaislaskujärjestelmä mahdollistaa sopimuksiin perustuvien ostolaskujen automaattisen hyväksymisen ennalta määriteltyjen hyväksymissäntöjen avulla. Sopimukset voivat olla aikaan perustuvia tai budjettipohjaisia. Asiakasvirasto pyytää Cm-sopimuksen tekemistä Talpalta. Valmis sopimus lähetetään asiakasvirastoon hyväksyttäväksi ja vasta kun se on kokonaan hyväksytty se voi toimia automaattisesti laskun tullessa. Aikatauluun perustuvaan maksatukseen sopivia laskuja ovat vähintään neljä kertaa vuodessa säännöllisesti tulevat laskut, jotka tiliöidään aina samalla tavalla. Tämän tyyppisiä laskuja ovat mm. tilavuokrat, siivouskulut, tekstiilivuokrat, kiinteät vartiointimaksut, atk-ylläpitomaksut, puhelinmaksut jne. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Jos Bipiin saapuva lasku täyttää Cm-sovellukseen asetetut päivämäärä- ja summaehdot, se siirtyy saavuttuaan automaattisesti maksuvalmiiksi. Ehdot määritellään Cm-sopimuskategorioista. Ehto voi olla tarkka summa joka kuukausi +/- 14 päivää maksuehto tai oletussumma esim. 100 euroa ja kaikki laskut alle 100 euron +/- 14 päivää maksetaan. Kolmas vaihtoehto summa voi vaihdella esim +/- 10 euroa ja päivämäärä +/- 14 päivää se siirtyy suoraan maksatukseen. Kategoria sisältää aina myös päivämääräehdon, joka estää laskun maksun useampaan kertaan saman jakson aikana. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

Budjettipohjaiseen automaattikäsitteilyyn sopivia laskuja ovat aina samalla tavalla tiliöitävät laskut, joita tulee epäsäännöllisesti ja useita. Cm-sovellukseen asetetaan budjettikatto, jota laskujen yhteenlaskettu summa ei voi ylittää. Sopivia laskuja ovat esim. tietyille hankkeelle kuuluvat laskut. (Talpan toimintaohje hankinnasta maksuun 1.4.2010.)

3.2.4 Laske-hanke ja ERP

Helsingin kaupunki siirtyy 2012 vuoden alusta käyttämään SAP-järjestelmää, joka tulee korvaamaan vanhan AdeEko-kirjanpitojärjestelmän. Järjestelmä koostuu ERP:stä eli toiminnanohjausjärjestelmästä, jossa eri moduulit mahdollistavat sähköisen kirjausketjun. ERP (Enterprise Resource Planning) on valmistuksen ja taloudellisen informaation järjestelmä, joka on kehitetty vuodesta 1940 tehostamaan tavaravirtojen tiedonkulkua raaka-aineista valmiisiin tuotteisiin. Se on lähestymistapa yrityksen sisäisen arvoketjun optimoinnissa. ERP yhdistää integroimalla tiedon yrityksen eri prosessien välillä.

ERP mahdollistaa sen, että syötetään vain kerran data, ja se siirtyy automaattisesti ketjun loppuun. ERP:ssä on standardisoitu informaatio. ERP on ihanteellinen yhdistelmä, jossa nopeus, liiketoiminnan valmius ja tekninen osaaminen antavat yrityksille mahdollisuuden toimia sähköisessä ympäristössä. Seuraavat, ei taloudelliset tunnusluvut, ovat ERP:lle tunnusomaisia, yhtiön strategian toteutuksen kyky, johdon uskottavuus, strategian laatu, kyky innovoida ja kyky houkuttaa ja säilyttää osaava henkilökunta. Kokonaan integroidussa ERP systeemissä on viisi moduulia jotka muodostavat ketjun: talous, valmistus, logistiikka, myynti ja markkinointi ja henkilöstövoimavarat.

(Balls, Dunleavy, Hartley, Hurley & Norris 2000, 1, 31, 60.)

Tätä siirtymää varten on perustettu Laske-hanke. Liittymän suunnitelma on edennyt toteutusvaiheeseen. Tällä hetkellä eri liittymiä ja integraatiota testataan. Koulutuksia pidetään nyt syksyn 2011 aikana. Kaiken pitäisi olla valmiina uuden järjestelmän käyttöönottoon 1.1.2012. Uuden järjestelmän mahdolliset riskit on myös otettava huomioon riskienhallinnassa. Siitä kerrottu jäljempänä tässä opinnäytetyössä.

Siemens toimittaa SAP-järjestelmän. Järjestelmään kytketään moduuleja myyntireskontrasta, ostoreskontrasta ja kirjanpidosta sekä palkkahallinnosta. Järjestelmä tulee korvaamaan vuoden 2012 alusta vanhan kirjanpitojärjestelmän Ade-Ekon. Bip ja Kosti-tilausjärjestelmä säilyvät hankinnasta maksuun prosessin työvälineinä. SAP:iin siirtyminen tehdään, koska vanhan toimittajan kanssa oleva sopimus päättyy vuodenvaihteessa ja SAP mahdollistaa järjestelmän hankkimisen useammalta eri toimittajalta. Eli ”toimintusriski” minimoidaan. (Talpan Laske-hanke organisaation materiaali 2011.)

Helsingin kaupungilla tavoitteena on sähköistää kaikki taloudelliset prosessinsa ja ERP:n tavoitteina onkin siirtyä teknisesti nykyaikaisempaan ja laadukkaampaan järjestelmään. Osaamista varmistetaan käyttäjäystävällisellä järjestelmällä - vain yksi järjestelmä eikä järjestelmien verkostoa. Järjestelmät integroidaan – tieto syötetään vain keran järjestelmään. Tavoitteena on systemaattinen ja virheetön toiminta ja tietojen sujuva yhdistäminen eri osa-alueiden välillä. Itsepalvelutoimintoja hyödynnetään täysimittaisesti. Tarkoituksena on pienentää nykyisten ratkaisuiden ylläpidosta aiheutuvaa riskiä. Taloudellisten hyötyjen osuus on myös merkittävä. Prosessien ylläpitokustannukset ovat hallittavissa. Raportointi tehostuu nopeammaksi päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Toimintatavasta tulee tehokkaampi ja uudet prosessit ovat kustannustehokkaammat. Valvonnan lisääntymisen osalta ERP-järjestelmä on usein kritisoitu piirre ja toisille se on syy ottaa käyttöön järjestelmä. Järjestelmään tehdään migraatiot toimittajista, käyttöomaisuudesta, asiakkaista ja avoimista asiakassaatavista.

(Talpan Laske-hanke organisaation materiaali 2011.)

4 Riskin käsite ja luokittelu

Riski on käsitteenä hyvin laaja-alainen. Se voi tarkoittaa lähes mitä vain. Kirjallisuudessa on hyvin erilaisia tulkintoja riskeistä. Yleisesti riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Seuraavat kolme asiaa vaikuttavat siihen, miten riski koetaan.

- 1) Tapahtumaan liittyvä epävarmuus.
- 2) Tapahtumaan liittyvät odotukset.
- 3) Tapahtuman laajuus ja vakavuus.

(Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7.)

Riskejä voi lähestyä myös yrittäjyyden ja yrittäjän näkökulmasta. Yrittäjään liittyvät riskit voidaan Birdin (1989) mukaan jaotella viiteen osaan.

1)	Taloudellinen
2)	Sosiaalinen ja perheeseen liittyvä
3)	Emotionaalinen ja fyysinen jaksaminen
4)	Tuleva ura työmarkkinoilla
5)	Organisaatio

(Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 17.)

Riski voi olla uhka tai mahdollisuus. Liiallinen riski voi olla haitaksi mutta pieni riski voi aikaansaada jotain toivottua. Riskien lukumäärä ilmoitetaan usein prosentteina. Yritykset ottavat myös usein tietoisesti riskejä, joilla voi säästää aikaa ja vaivaa. Riskit voivat olla joko liike- tai vahinkoriskejä. Liikeriskeistä puhuttaessa tulee huomioida ainakin kannattavuuteen ja rahoitukseen liittyvät riskit. Samoin tulee huomioida valmistukseen ja tuotantopolitiikkaan liittyvät riskit. Kilpailutilanteen ja markkinointimahdollisuuksien muutokset vaikuttavat myös riskien todennäköisyyteen. Henkilöstövoimavarat ovat osa yrityksen riskitekijöitä. Liikesuhteisiin liittyvät asiat mm. sopimusriskit ja kansainvälistyminen ovat myös riskejä. Yhteiskunnalliset muutokset kuten talouden heilahtelut vaikuttavat riskin todennäköisyyteen. (Suominen 2001, 12-13.)

Riskit luokitellaan niiden esiintymistiheyden ja vakavuuden perusteella. Riskin vakavuutta voidaan luokitella adjektiiveilla vähäinen, kohtalainen, suuri ja katastrofaalinen. Riskin suuruutta mitattaessa voidaan käyttää adjektiiveja merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön. Riskien vakavuutta voidaan mitata myös euroissa. (Suominen 2001, 19.)

Riskit voidaan ryhmitellä ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Tyypillisiä sisäisiä riskejä ovat laitteen tai toiminnan häiriö, henkilön tekemä virhe tai toimintasuunnitelman epäoloisuus. Ulkoiset riskit ovat yrityksen toimintaan liittyviä seikkoja toimia yhteisössä ja ulkopuolisessa ympäristössä. Tällä tarkoitetaan esim. sidosryhmien välistä kanssakäymistä. Tavarankäytön hankinta, myynti ja pääoman hankkiminen voivat muodostua yrityksen riskitekijöiksi. On olemassa tietoisia riskejä sekä tiedostamattomia riskejä. Sijoittaminen yrityksen osakkeisiin on esimerkki tiedostetusta riskistä. Tiedostamaton riski on yleensä arvaamatta tai pian tapahtuva esim. uuden kilpailijan tullessa markkinoille. Riski voi olla myös välitön – välillinen. Välittömästä riskistä on kyse silloin, kun se vaikuttaa yrityksen toimintaan heti. Riski on usein silloin äkillinen ja sen vaikutukset ovat huomattavan suuret ennen kuin mitään ehditään tehdä riskin eliminoimiseksi. Välillinen riski voi liittyä tietotekniikkaan jos jokin tietokoneohjelma ei toimi ja se vääristää toimintaa pidemmällä aikavälillä. (Erola & Louto 2000, 24-29.)

Tyypillisimpiä riskejä yrityksissä kaikkialla maailmassa ovat:

Projektiriskit	Globaaliset/maailmanlaajuiset riskit	Luonnon riskit
Kokonaisvaltaiset riskit	Muuttumattomat riskit	Dynaamiset riskit
Luontaiset riskit	Satunnaiset riskit	Asiakasriskit
Veroriskit	Säännösriskit	Ostoriskit
Vahinkoriskit	Maineriskit	Organisationaaliset riskit
Tulkitsemisriskit	ATK-riskit	OPEC-riskit
Prosessiriskit	Käytöstä poiston riskit	Laitostumisriskit

Yrityksen perustamisen jälkeen on ensimmäisinä viitenä vuotena korkein aste onnistumisen herkkyydessä. Toteutusvaiheessa on suhteen rakentamisriskit ja käyttövaiheessa operatiiviset eli toiminnalliset riskit. Vakavimpia riskeihin vaikuttavia tekijöitä ovat: kustannusarvio epäonnistumisesta, epäonnistumisen ajankohta ja riittävän laadun ja toiminnallisten vaatimusten epäonnistuminen. (Al-Thani & Merna 2005, 17-25.)

4.1 Riskilajit

Riskejä voidaan luokitella monin eri tavoin. Eräs vakiintuneimmista tavoista on luokitella riskit neljään eri kategoriaan, joita ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. Näin tehtäessä riskit jaotellaan niiden lähteen ja tyyppin mukaisesti. Riskin lähde on tekijä, jonka vaikutuksesta riski toteutuu. Näitä tekijöitä voi olla samanaikaisesti useita. Riski voi olla sisäinen, organisaation sisäisiin toimintoihin, tapahtumiin ja valintoihin liittyvä tai ulkoinen kuten esimerkiksi asiakkaisiin, markkinoihin tai lainsäädäntöön liittyvä.

(Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70–75.)

4.1.1 Liikeriskit

Henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyvät riskit ovat liikeriskejä. Jos yrityksen toimintaympäristö muuttuu, muuttuvat myös liikeriskien painopistealueet. Liikeriskit liittyvät hyvin olennaisesti liiketoimintaan ja päätöksentekoon. Liikeriskit syntyvät joko yrityksen omasta toiminnasta tai sen ulkopuolelta. Liikeriskit ovat toimialasidonnaisia siten, että palveluyrityksen riskit ovat erilaiset kuin tuotantoyrityksen. Seuraavassa kuviossa esitellään liikeriskikartta. Kuvio 1.

(<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/mita-ovat-liikeriskit/mita-ovat-liikeriskit>.)



”Liikeriskikartta” Kuvio 1

(<http://www.pk-rh.fi/pdf/kalvot/pk-yrityksen-liikeriskit-kalvosarja-pdf>.)

Kuvasta voi havaita sen että liikeriskit kattavat yrityksen koko toimintaa. Kaikki nämä riskitekijät voivat olla myös yrityksen tie menestykseen. Henkilöstön hiljaisen tiedon osalta yksipuolisuus voi johtaa liikeriskiin. Jos vain yksi ihminen on perehtynyt johonkin tehtävään, tai hänellä on sellaisia tietoja ja taitoja, joita muilla ei ole, voi hänen menetyksensä olla erittäin kohtalokasta yritykselle. Myös yrityksen ikäjakaumaan on syytä kiinnittää huomiota sillä jos suurin osa työntekijöistä on niin kutsuttua suurta ikäluokkaa voi heidän eläkkeelle lähtemisensä viedä mukanaan paljon ns. hiljaista tietoa.

4.1.2 Henkilöstöriskit

Henkilöriskiksi voidaan kutsua henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yritykselle. Jos kyseessä on pieni yritys, niin henkilöriskit korostuvat. Liian usein avainosaaminen on vain yhden henkilön hallussa, silloin vastuualueet kasautuvat ja varamiesjärjestelmät puuttuvat. Tärkeitä tekijöitä yrityksen hyvinvoinnille ovat: henkilöstön osaaminen, työkyky ja viihtyvyys samoin kuin sitoutuminen toimintaan, olipa kyseessä sitten iso tai pieni yritys. Yrittämisen sujumisen kannalta on tärkeää, että yrityksellä on osaava, virkeä ja motivoitunut henkilöstö.

(<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkilöriskit/mita-ovat-henkilöriskit/mita-ovat-henkilöriskit>.)

Tässä kappaleessa kuvataan yrityksen henkilöriskejä, joita ovat henkilöstön väsyminen ja uupuminen. Tapaturmat ja sairastumiset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Henkilökunnan ammattiosaamisen vanheneminen eli koulutuksen puute vaikuttaa välittömästi toimintaan. Henkilö- tai työsuhderiidat eli sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa henkilöstöriskin olemassa oloon. Tahattomat ja inhimilliset virheet vaikuttavat samoin yrityksen tulokseen. Tietovuodot tai varkaudet vaikuttavat riskin suuruuteen ja uskottavuuteen. (<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit>.)

Seuraavassa kuviossa kuvio 2 on kuvattuna yrityksen henkilöriskit.



” Henkilöriskit” Kuvio 2 (<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkiloriskit>.)

Heikoin Lenkki- kirjan mukaan yritykset koostuvat vaihtelevankokoisesta ja monimuotoisesta joukosta ihmisiä. Yritys ei omista työntekijöitään mutta on silti riippuvainen työntekijöistään. Yritykset pyrkivät erilaisin tavoin varmistamaan sen, että työvoimaa on riittävästi yrityksen käytössä, ja yrityksen tavoitteet tulevat tehokkaasti hoidetuksi. Yritys ei voi hallita täydellisesti henkilöstön toimintaa ja sen tehokkuutta. Henkilöstö voi muodostaa riskin yrityksen menestykselle. Henkilöstöstä pyritään saamaan kaikki tehot irti tai sitten henkilöstö turhautuu kun ei saa tehdä tarpeeksi työtä.

(Flink, Hiltunen & Reiman 2007, 265.)

Microsoftin perustajan Bill Gatesin mukaan on strateginen henkilöstöjohtaminen avain menestykseen. Hän on aina uskonut että henkilöstöressurit ovat tärkein voimavara yritykselle. Yhtiö on rekrytoinnissa, motivoinnissa ja lahjakkaiden työntekijöiden pitämisessä yrityksessä saanut kilpailuedun muihin vastaaviin yrityksiin. Microsoftilla on filosofia, että heidän työntekijänsä ovat hyvin älykkäitä ja yhtiön tavoite onkin etsiä eliittikouluista lahjakkaimmat yksilöt. Rekrytointiin satsataan kun muut yritykset lo-mauttavat. Rekrytoinnissa on hyvin tiukat vaatimukset. Siten vain valikoidut ja hyvät yksilöt saavat töitä. Haittana tämän kaltaisessa rekrytointistrategiassa on se, että kaikki ohjelmoijat eivät ole hyviä toimiessaan yhdessä. Heiltä puuttuu joukkuepelihenki. Täl-lainen yksilön toiminta johtaa saavutusten hakuisuuteen ja siten harvoin tietoa halutaan jakaa. Siitä seuraa puolestaan se, että voi olla hankalaa tehdä yhdessä ohjelmistokehitys-tä. (Shane 2009, 336.)

Microsoft on kehittänyt strategian motivoida työntekijöitä. Yhtiö pyrkii vakuuttamaan työntekijöilleen että he ovat muuttamassa maailmaa. Työntekijöille annetaan sellaisia tehtäviä, joista on hyvä luoda ja menestyä uralla jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Työnteki-jöitä kannustetaan työskentelemään pitkiä päiviä. Monet työntekijät melkein asuvat työssään. Vaatimukset työn laadulla ovat tiukat ja suorituskyvyn mittaaminen en erittäin kilpailukykyinen. Työntekijät palkitaan jo alkuaikoina ja myöhemmin optioilla. (Shane 2009, 336.)

Kun työntekijä haluaa jättää yrityksen saadakseen enemmän rahaa jostain muualta yri-tyksestä, hänelle usein tarjotaan lisäoptio. Työntekijät jaotellaan pieniin ryhmiin, joilla kullakin ryhmällä on valtuudet ja vastuu tietyn tuotteen tai ohjelman parissa. Tällä me-todilla on saatu aikaan korkea työtyytyväisyys työntekijöiden keskuudessa. Työtyytyväi-ssyste on aina ylittänyt muut tietotekniikkayritykset ja Microsoftilla henkilöstön irti-sanoutuminen on alhaisempaa kuin muilla alana yrityksillä. (Shane 2009, 336.)

Henkilöstönvoimavarojen johtaminen (Human Resources Management, HRM) toiminto pyrkii varmistamaan sen, että henkilökuntaa on riittävästi, toiminta ja sen tehokkuus ovat täydellisesti yrityksen hallinnassa. Henkilöt työpaikalla ovat ihmisiä eikä koneita tai niiden osia. Työntekijöillä on tietty raja, jossa tehokkuus on huipussaan. Rajaa ei voi parantaa tai nostaa loputtomiin huomioimatta inhimillisiä tekijöitä.

(Flink, Hiltunen & Reiman 2007, 265-266.)

HRM toimialue keskittyy erilaisiin henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon, kompetenssiin ja työnjakoon vaikuttaviin asioihin, joilla pyritään edistämään henkilöstön tehokkuutta parantamalla sen mahdollisuuksia siihen. Ihminen työntekijänä haluaa olla tehokas oikeissa olosuhteissa. Yrityksen on ponnistettava, että se voi tarjota hyvät työolosuhteet työntekijöilleen. Monien inhimillisten tekijöiden suhteen voidaan todeta, että HRM on eräs inhimillisten riskien hallintakeinoista. HRM pitää ottaa huomioon koko yrityksen riskienhallinnassa. (Flink, Hiltunen & Reiman 2007, 266.)

HRM voidaan jaotella (soveltaen Mullins, 2005 ja Ivancevich, 2007):

- 1) Henkilöstösuunnitteluun
- 2) Työtehtäväänalyysiin
- 3) Rekrytointiin, perehdyttämiseen ja motivointiin
- 4) Palkkahallintoon, työsuorituksen arviointiin ja palkitsemiseen
- 5) Organisaatiosuunnitteluun ja työtapoihin
- 6) Koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen
- 7) Henkilöstösuhteisiin ja yhteistoimintaan (YT)
- 8) Työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen
- 9) Urasuunnitteluun ja työsuhteiden lopettamiseen.

HRM:n vaikuttaa yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö. Markkinatilanne, yrityksen sijainti, kulttuuri, strategiat ja operatiiviset tavoitteet. Riskeiksi voi muodostua epäpätevien ihmisten rekrytointi, henkilön sijoittaminen väärin tehtäviin, avainhenkilöiden lähteminen, ihmisten loppuun palaminen, työmotivaation puute tai sisäinen sabotointi. (Flink, Hiltunen & Reiman 2007, 267-268.)

4.1.3 Tietoriskit

Tietoriski ei ole pelkästään tietojen teknistä suojaamista. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä asioita tietoriskien osalta on, että tiedot ovat oikein, luotettavia ja ajan tasalla olevia. Tietojen täytyy olla myös aina oikeiden henkilöiden saatavilla. Tiedot eivät saa joutua väärin käsiin. Seuraavassa kuvassa kuvio 3 esitellään yrityksen tietoriskejä.



Kuvio 3

Yrityksen toiminnan kannalta luottamuksellisia tietoja ovat esimerkiksi yrityksen asiakastiedot, tuotannonohjaus, tuoteideat ja markkinointisuunnitelma. Näitä tietoja säilytetään yrityksessä niin työntekijöiden osaamisena ja hiljaisena tietona, kuin myös paperisina sekä sähköisinä dokumentteina. Tieto onkin yrityksen suurin ja kallein omaisuus. Tärkeintä olisikin, että yrityksen tiedot pyrittäisiin pitämään oikeina, luotettavina ja ajan tasalla. Tämän lisäksi olisi huolehdittava siitä, että tiedot olisivat niitä käyttävien saatavilla ja samalla etteivät ne olisi väärin tahojen saatavilla. Hyvä sanonta onkin, että ”tieto lisää tuskaa, mutta tietohävikki ja -vuodot lisäävät sitä vielä enemmän”

(<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/tietoriskit/tietoriskit>.)

Tietoriskien luonne muuttuu koko ajan. Kaikilla toimialoilla yritysten elämä pyörii tietojen käsittelyn ympärillä. Dokumentteja ja tietämystä käsitellään koko ajan eri tavoin yhä monimutkaisemmissa verkostoissa. Tieto liikkuu aivan uudella tavalla. Iso riskitekiä tässä onkin miten hallita ja ehkäistä erilaisten virusten, matojen ja muiden haittaohjelmien aiheuttamia ongelmia. Automatisoitumisen jälkeen tiedonsiirtotavat monipuolistuvat ja nopeutuvat. Jokaisen täytyy miettiä, missä puhuu matkapuhelimeensa tai onko kannettavan tietokoneen tiedot suojattu. Roskapostin tulva kuormittaa tietojärjestelmiä. Automatisoitumisen myötä työsuhteet mm. lyhenevät, niin väheneekö samalla henkilöstön sitoutuminen. ((<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/tietoriskit/tietoriskit>.)

4.1.4 Prosessiriskit

Prosessissa on monenlaisia riskitekijöitä. Riski voi olla se, jos prosesseja ei tunnisteta oikein. Prosessin vastuuta ei määritetä tai määritetään väärin perustein. Prosessit kuvataan heikosti tai kuvauksia ei hyödynnetä organisaatiossa. Prosessijohtamisen ”sudenkuoppina” on monenlaisia asioita. Ydinprosessit voivat jäädä funktioiden sisään. Prosesseja voi olla liikaa (yli 20). Prosesseille ei ole määritelty prosessin omistajaa tai omistajien tehtävistä ja valtuuksista ei ole sovittu. Esimiesten rooli on voinut jäädä kuvaamatta. Asiakas on voitu unohtaa prosessista heti alussa. Prosessikuvaukset ovat liian moninkertaisia ja liian yksityiskohtaisia. Vastuut on unohdettu. Tavoitteita ei ole asetettu prosessien suorituskyvyille. Prosessin toimivuutta kuvaavat mittarit puuttuvat. Prosessin toimivuuden kannalta osaamista ei ole tunnistettu tai sitä ei ole kartoitettu. Ei ole tarpeellisia työkaluja toimia prosessissa tai työkaluja ei ole kehitetty. Ydintehtävät eivät ole prosessiin osallistuvien tiedossa. Palkitseminen ei ole suorituskyvyn mukaista. (Laamanen 2002, 297.)

Kun riskit on tunnistettu, ne on kyettävä arvioimaan jotenkin keskinäiseen järjestykseen sen mukaan, miten riskien on arvioitu toteutuvan. Esim. asteikolla 1–5, jossa 1 voi tarkoittaa äärimmäisen harvinaista riskiä ja 5 erittäin todennäköistä riskiä. Riskianalyysiä tehtäessä SWOT-analyysin hyödyntäminen on tehokas tapa määrittellä riskien todennäköisyyttä.

4.2 Riskienhallinnan lainsäädäntö

Varsinaista lainsäädäntöä riskienhallintaan ei ole. Tilintarkastuslautakunta määrittää miten riskeihin tulee suhtautua muun muassa kunnan sisäisen valvonnan osalta. Kuntalain 9 luvussa määrätään kunnan hallinnon ja talouden tarkastuksesta. Kunnan valtuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Valtuusto valitsee myös yhden tai useamman JHTT-tilintarkastajan (julkishallinnon- ja talouden tilintarkastajalautakunnan hyväksymä henkilö). Heillä on toimiessaan virkavastuu. (Kuntalaki 9 luku.)

Tilintarkastajien tehtäviin kuuluu mm. tarkastaa

- 1) onko kunnan hallintoa hoidettu lain ja valtuuston päätösten mukaisesti, onko talousarviota noudatettu
- 2) onko kunnan tilinpäätös ja konsernitilinpäätös laadittu säännösten ja määräysten mukaisesti ja saako tilinpäätöksestä riittävät tiedot tilikauden toiminnasta, taloudesta, taloudellisesta kehityksestä ja taloudellisista vastuista
- 3) ovatko tiedot oikeita jotka annetaan valtiosuuksien käytöstä ja perusteista
- 4) onko kunnan sisäinen valvonta ja konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti

(Kuntalaki 9 luku.)

Tässä kappaleessa on selvitetty tilintarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan eroavaisuuksia. Tilintarkastus on ulkopuolisen osapuolen harjoittama talouden ja hallinnon tarkastus. Sisäinen tarkastus puolestaan on organisaation johtamisen tukitoiminto, jonka perustehtäviä ovat sisäisen valvonnan tarkastus, riskienhallinnan tarkastus ja hyvän hallintotavan noudattamisen tarkastus. Sisäinen tarkastus on yrityksen ylimmän johdon alaisuudessa toimiva yksikkö. Esimerkiksi Helsingin kaupungilla on oma virasto tämän tehtävän hoitamista varten. Virasto on nimeltään tarkastusvirasto. Virasto tarkastaa ulkoisia kirjanpidollisia asioita. Sisäinen valvonta keskittyy tarkastamaan hallinnollista puolta kirjanpidon ja hyvän kirjanpidon noudattamisesta samoin kuin yleensä ohjeistusten noudattamista.

Tilintarkastus lehden, Lähdesmäen kirjoittaman artikkelin 4/2010 mukaan, sähköinen taloushallinto tuo mukanaan omat haasteensa taloudellisen tiedon varmentamistyölle. Ohjelmistokokonaisuuksien rajapinnat täytyy kartoittaa riskeistä. Prosessia keskeisenä osana tulee selvittää organisaatio, tietojärjestelmät, ja niihin liittyvät kontrollit. Mikäli yritys käyttää ulkoistettuja taloushallinnon palveluja, tulee palvelun tarjoajan tehtävät ja valtuudet selvittää sekä siihen liittyvät riskit kartoittaa. (Lähdesmäki 2010, 26-28.)

Toisaalta sähköinen taloushallinto voi parantaa laajasti yrityksen riskikontrolleja jotka kohdentuvat tietojärjestelmiin. Sähköinen taloushallinto voi koostua useasta ohjelmistotoimittajan moduuleista sillä tavoin, että kirjanpito, laskutus ja reskontrat ovat yhdeltä toimittajalta ja pankkiyhteydet toiselta toimittajalta, ostolaskujen vastaanotto, kierrätys ja arkistointi toiselta toimittajalta. (Lähdesmäki 2010, 26-28.)

Riskikartoituksen rajapinnat tulevat tällöin hyvin esille kuten eri ohjelmistokokonaisuuksien valinnat. Audit trail- vaatimuksen toteuttaminen voi olla vaikeaa tällaisessa tilanteessa. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että ostolaskujen arkistointijärjestelmän ja ostoreskontran tositenumeroinneilla ei ole yhteyttä.

Organisaation hyväksymisjärjestelmä ja käyttöoikeudet ovat keskeinen tarkastuskokonaisuus ostotoiminnassa. (Lähdesmäki 2010, 26-28.)

Sähköisen kierrätysjärjestelmän etuna on, että laskun käsittelijät on selkeästi dokumentoitu, koska järjestelmä pakottaa tekemään tarkastus- ja hyväksymismerkinnät määritellyn kierrätysjärjestelmän mukaisesti. Maksutapahtumista on mahdollisuus saada loki, josta käyttäjätunnuksilla voidaan todeta, millä tunnuksilla maksuja on lähetetty. Tarkastussuunnitelmassa tulisi huomioida pysyvän arkiston säilyttäminen kahdessa toisistaan riippumattomassa paikassa sekä vanhojen arkistojen muuttaminen selväkieliseen muotoon. (Lähdesmäki 2010, 26-28.)

4.2.1 Sisäisen tarkastuksen rooli

Riskienhallinta on prosessi, johon osallistuu koko henkilöstö. Se on myös eräs johtamisen perustehtävistä. Sisäisellä tarkastuksella on selvä rooli riskienhallinnan osalta. Se on sisäisen tarkastuksen määritelmän kolmesta avainalueesta yksi. Sisäinen tarkastus ei ole vastuussa riskienhallinnasta. Vastuu on johdon tehtävä. Sisäinen tarkastus on vähintään kerran vuodessa tehtävä dokumentoitu riskiarviointi. Sisäinen tarkastus arvioi koko organisaation strategioita ja niiden toteutumista prosessi, toiminto, projekti- ja tehtäväkohtaisilla tasoilla. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 40-42.)

Sisäinen tarkastus käyttää hyödykseen riskiyhtälöä, jossa on kaksi tekijää: todennäköisyys ja vakavuus. Kaavana se on: $R \times rh = r$ (R = kokonaisriski, rh = riskienhallintamenetelyt ja toimenpiteet/kontrollit ja r = haluttu riskitaso joko koko organisaation osalta tai yksittäisen tavoitteen osalta). Tämän yhtälön jälkeen saadaan tärkeysjärjestys, josta valitaan sisäisen tarkastuksen arviointikohteet. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 46.)

Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on seuraavanlainen:

YDINROOLI	MUUT ROOLIT
<p>Varmistaa, että riskienhallintaprosessi on olemassa</p> <p>Varmistaa, että riskejä on arvioitu</p> <p>Arvioida koko riskienhallintaprosessia</p> <p>Arvioida avainriskien hallinnan toteuttamista</p> <p>Arvioida avainriskien raportointia</p>	<p>Ohjata riskien määrittämis- ja arviointitilaisuuksia</p> <p>Valmentaa johtoa ymmärtämään riskienhallintatoimenpiteitä</p> <p>Koordinoida ERM-toimenpiteitä</p> <p>Suorittaa kokonaisvaltainen yhdistetty riskiraportointi</p> <p>Pitää yllä ja kehittää ERM-kehikkoa</p> <p>Edistää ERM:n käyttöönottoa</p> <p>Kehittää riskienhallintastrategiaa</p>
<p style="text-align: center;">ROOLI, JOTA EI SAA OTTAA</p> <p>Asettaa riskitasoa</p> <p>Määrätä riskienhallintaprosessista</p> <p>Antaa johdon vakuutuksia riskienhallinnasta</p> <p>Tehdä päätöksiä riskienhallintatoimenpiteistä</p> <p>Toteuttaa johdon puolesta riskienhallintatoimenpiteitä</p> <p>Olla vastuussa riskienhallinnasta</p>	

(Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 46.)

Audiator Oy:n vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan riskienhallinnan järjestämistä ja toimivuutta on kuvattu kunnan asukasluvun perusteella. Otannassa oli pieniä kuntia 2 500–10 000 asukkaan kuntia 39 kpl, keskisuuria kuntia 10 001–50 000 asukkaan kuntia 32 kpl, suuria kuntia 50 001–100 000 asukkaan kuntia 10 kpl ja yli 100 000 asukkaan kuntia seitsemän kpl. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 106.)

Osassa pieniä kuntia ei riskienhallinnan järjestelmästä ollut mitään mainintaa, tai jos oli, niin ne kohdistuivat yksittäisiin asiakokonaisuuksiin kuten omaisuusriskeihin, atk-riskeihin, hankintoihin, vakuutuksiin ja rahoitukseen. Osassa keskisuuria kuntia riskienhallintaselonteista kuvaukset puuttuivat tai kuvaukset olivat yleisellä tasolla, joissain kunnissa kävi ilmi hyvin riskienhallinnan järjestelmä, vastuut ja arvioinnit sekä seuranta. Suurissa kunnissa 8/10 kunnassa oli riskienhallinnan järjestäminen kuvattu ja kannanotto toimivuudesta/toimimattomuudesta oli kahdessa selonteossa. Yli 100 000 asukkaan kunnissa 5/7 oli kuvaus ilmoitettu melko yleisellä tasolla, siten että lukija ei olisi voinut itse arvioida sen kehittyneisyyttä. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 107.)

Riskienhallinnan kehittyneisyyttä kuvattiin seuraavasti: riskienhallinnan kokonaisvaltaisen kartoittaminen on aika vähäistä vielä pienissä ja keskisuurissa kunnissa, tosin poikkeuksiakin on. Suuremmissa kaupungeissa riskienhallintaprosessi on usein kehittyneempi. Lähinnä yli 100 000 asukkaan kaupungeista riskienhallinnan seuranta kävi tutkimuksen mukaan ilmi. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 107.)

Sisäisen valvonnan järjestäminen pienissä kunnissa sisälsi elementtejä yleisesti tunnetusta sisäisen valvonnan viitekehikosta. Keskisuurissa kunnissa 4/32 kuntaa käytti sisäisen valvonnan viitekehikkoja (COSO, COCO) hyödykseen. Suurissa kunnissa 2/10 sisäisen valvonnan osalta selonteot perustuivat täsmällisesti (COSO:n) Yli 100 000:n asukkaan kunnissa 2/7 valvonta perustui osittain sisäisen valvonnan viitekehikkoon.

(Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 106.)

Vuonna 2004 julkaistiin sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva kokonaisvaltainen arviointikehikko, niin sanottu COSO-ERM kehikko. Se täydentää aikaisempaa, vuonna 1992 julkaistua sisäisen valvonnan COSO-IC kehikkoa riskienhallintaa koskevilla lisäosilla. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 43.)

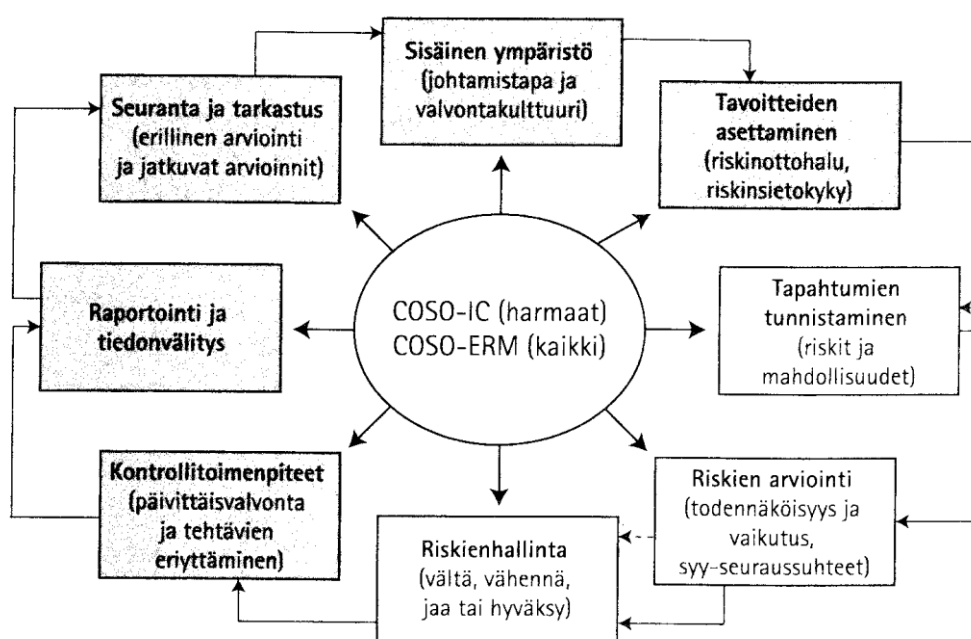
ERM = enterprise risk management `kokonaisvaltainen riskienhallinta`

IC= internal control `sisäinen valvonta`

COSO-raportti, raportissa tavoitteet on jaettu kolmeen ryhmään: toiminnallisiin tavoitteisiin, taloudelliseen raportointiin ja lakien ja sääntöjen mukaisuuteen

COSO-ERM-kehikko kuvaakin organisaation toimintaa kaikilta osiltaan lähtien strategisista tavoitteista”. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 43.)

Seuraavassa kuviossa 4 on kuvattu kokonaisvaltainen riskienhallinta (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 43.)



Kuten kuvasta 4 voi huomata COSO-ERM-malli, joka julkaistiin vuonna 2004, on sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva kokonaisvaltainen arviointikehikko. Kehikko kuvaa organisaation toimintaa kaikilta osiltaan lähtien strategisista tavoitteista. Tämän tyyppinen kehikko on otettu käyttöön eri puolilla maailmaa.

4.3 Kuntien riskienhallinta ja sen perusteet

Kunnat ovat perinteisesti isoja työnantajia. Sen vuoksi riskienhallinta on tärkeää kunnille. Kunnat ovat vastuussa työntekijöiden turvallisuudesta ja työskentelyolosuhteista. Kunnilla on usein erilaisia vakuutuksia vahinkojen varalta. Hyvä riskienhallintasuunnitelma on perustana myös vahingon sattuessa. Silloin voidaan vahingon vastuut selvittää. Kuntatason riskienhallinta poikkeaa verrattuna muiden organisaatioiden riskienhallintaa. Kunnan toiminta on avointa ja kuntalaiset saavat niin halutessaan lukea pöytäkirjoja ja esittää aloitteita kunnan toimintaa koskien. Siksi ei esimerkiksi liikesalaisuuksien riskejä oikeastaan ole. (Enberg 2002,8.)

Kuntalain muutoksen 15.5.2007 myötä kirjanpitolautakunnan kuntajaosto uudisti yleisohjettaan kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. Kunnanhallituksen on toimintakertomuksessaan selvitettävä, miten sisäinen valvonta ja siihen sisältyvä riskienhallinta on kunnassa järjestetty ja onko valvonnassa havaittu puutteita kuluneella tilikaudella ja miten sisäistä valvontaa on tarkoitus kehittää seuraavalla tilikaudella. Riskikartta on keskeinen työväläinen riskikokonaisuuksien hahmottamiseen. (<http://www.tuokko.fi/web/files/riskienhallintakunnissa.pdf>)

”Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että kunnan toiminta on taloudellista ja tuloksellista, päätösten perusteena oleva tieto on riittävää ja luotettavaa ja lain säännöksiä, viranomaisohjeita ja toimielinten päätöksiä noudatetaan ja että omaisuus ja voimavarat turvataan. Sisäisen valvonnan tulisi toteutua kunnan johtamis-, suunnittelu- ja ohjauskäytännöissä. Sisäisen valvonnan järjestämisestä vastaa kunnanhallitus”.

(<http://www.tuokko.fi/web/files/riskienhallintakunnissa.pdf>)

4.3.1 Helsingin kaupungin riskienhallinta

Riskienhallintasuunnitelma on määritelty tehtäväksi Helsingin kaupungin talousarviossa. Pääperiaatteina on taloudellisen, toiminnallisen vakauden ja turvallisuuden varmistaminen. Riskienhallinnan menestyminen on menestystekijä, joka liittyy taloudellisuuteen, turvallisuuteen ja tehokkuuteen. Riskienhallinnan eri osa-alueilla pyritään vähentämään ja poistamaan riskejä. Riskienhallinta on toiminnan suunnittelua liikelaitosten toimintaympäristön muuttuessa ja analysoitaessa muutosta. Sisäistä valvontaa pyritään tehostamaan mm. esimiesten valmennuksella ja esimiesten koulutuksella, miten johtaa muutosta. (Helsingin kaupungin Talousarvio 2011.)

Riskienhallinnasta on olemassa ohjeita ja määräyksiä. Riskienhallinnan yleisohje on 15.4.2002 kaupunginhallituksen tekemä ohje vuodelta 2002. Ohjeen mukaan riskienhallinnassa on pääperiaatteet ja keskeiset tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Riskienhallinta on organisoitu ja tehtävät on jaoteltu keskushallinnon ja virastojen/laitosten kesken. (Helsingin Kaupunginkanslian yleisohje 25.3.2002.)

Riskienhallinnan toimintaohje 24.6.2002 on myös vuodelta 2002. Toimintaohjeessa on määrätty riskienarviointi ja riskien luokittelu. Riskienarviointiin sisältyy mm. arvioitavan kohteen rajaus, vaarojen ja ongelmien kartoitus, riskien luokittelu ja suunnitelmien ja muiden toimenpiteiden laatiminen. Riskit on luokiteltu: vahinkoriskeihin, rahoitusriskeihin, toiminnallisiin riskeihin ja muihin riskeihin. Toimintaohjeessa on riskien poistamistoimenpiteistä ohjeistus, samoin on riskienhallinnan seurannasta ja valvonnasta. Seurannan ja valvonnan tulee sisältää riskienhallinnan mittarit, riskienhallintaan liittyvät auditoinnit ja muut seurantamenetelmät. (Helsingin Kaupunginkanslian toimintaohje 24.6.2002.)

Helsingin kaupungin yleisohje 10.10.2007 sisältää sisäisen valvonnan ohjeistusta. Ohjeistuksessa on sisältönä: 1) sisäinen valvonta hyvän johtamis- ja hallintotavan takeena

- 2) sisäinen valvonnan toteuttajat ja heidän vastuunsa
- 3) hallinnon järjestäminen ja johtamistapa
- 4) riskienhallinta
- 5) valvontatoimenpiteet
- 6) raportointi ja tiedonvälitys
- 7) sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

Yleisohje kokonaisuudessaan on liitteenä kahdeksan.

(Helsingin Kaupunginhallituksen yleisohje 10.10.2007.)

Sisäisen valvonnan muistilista 25.11.2009, joka on laadittu virastoille ja liikelaitoksille sekä näiden yksiköille apuvälineeksi sisäisen valvonnan tilan kartoittamiseen. Muistilista sisältää seuraavat kohdat: hallinnon järjestäminen ja johtamistapa, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, raportointi ja tiedonvälitys, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi sekä luettelon sisäisen valvonnan selonteon tausta-aineistosta, jossa on lueteltu edellä mainitut yleisohjeet.

(Helsingin kaupungin riskienhallinnan koordinaatioryhmä 25.11.2009.)

Sisäinen tarkastus toimii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tukena. Se edistää sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Samalla se tukee kaupungin organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen tarkastus avustaa kaupunginjohtoa tuottamalla tietoa sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä hyvän johtamis- ja hallintotavan tilasta. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat johtamisen työvälineitä. Niillä varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Valvonnalla edistetään toiminnan tuloksellisuutta. Sisäinen tarkastus pyrkii toiminnallaan varmistamaan virastojen tehokkuuden ja jatkuvuuden. Samalla se tutkii tietojen luotettavuutta ja eheyttä. Tutkinnassa ovat resurssit ja omaisuuden turvaaminen, samoin lainsäädännön ja ohjeiden noudattaminen. Prosesseissa on vastuuhenkilöt ja johdon ja esimiesten yhdessä prosessivastuuhenkilöiden kanssa on velvollisuutena luoda riittävä ja toimiva sisäinen valvonta ja riskienhallinta. (www.hel.fi/taske.)

Syyskuussa 2011 ilmestyi ensimmäinen riskienhallintaraportti koskien Helsingin kaupunkikonsernin riskejä vuodelta 2010. Raportti on laadittu Talous- ja suunnittelukeskuksen Varainhallintaosastolla riskienhallinnan asiantuntijan johdolla. Aineistossa kerrotaan virastojen, liikelaitosten ja tytäryhteisöjen merkittävimmistä riskeistä. Tiedot perustuvat tilinpäätösaineistoon vuodelta 2010 ja selontekoon sisäisestä valvonnasta ja riskeistä. Jatkossa on tarkoitus laatia samantyylinen raportti aina puolivuositain. Raportin tavoitteena on luoda kokonaiskäsitys riskienhallinnan tilasta kaupunkikonsernissa. (www.hel.fi/taske.)

4.3.2 Talpan riskienhallinta

Liikelaitos Talpan toimintasuunnitelmassa vuodelle 2011 on strategiseksi tavoitteeksi merkitty ”riskit hallinnassa” osio. Tavoitteena on kuvata ja ottaa käyttöön ydinprosessien riskienhallinnan valvontatoimet. Ydinprosessien valvontatoimet dokumentoidaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja edistetään hyviä käytäntöjä. Yksi tavoite on varmistaa, että henkilöstö toimii riskienhallinnan mukaisesti. Tietoturvasuunnitelman laatiminen ja sisäisen valvonnan menettelyjen päivittäminen on asetettu myös erääksi toimenpiteeksi tavoitteiden saavuttamiseksi. (Talpan toimintasuunnitelma 2011.)

Riskienhallinnassa riskit on kuvattu ja kerrottu. Niiden ehkäisemiseksi on nimetty kriittiset menestystekijät. Tavoitteena vuodelle 2013 on, että tunnistetut riskit on eliminoitu kokonaan tai riskien mahdollisuutta on pienennetty suunnitelman mukaisesti. Talpan riskienhallintasuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä kolme. Riskienhallintasuunnitelmassa keskitytään pitkälti Laske-hankkeen onnistumiseen ja toteutumiseen. Menestystekijöiksi on katsottu onnistunut henkilöstösuunnittelu, johdon osaminen, esimiestaitojen kehittäminen ja henkilöstön koulutus. Työhyvinvointia yritetään kehittää. Prosessin toimintaa pyritään tehostamaan ja seuraamaan prosessipoikkeamia.

Strategiseksi tavoitteeksi on asetettu kyky vastaanottaa uusia asiakkaita. Sitä varten on prosessien oltava sovitun mukaisia ja henkilöstöresurssien oikein mitoitettuja ja riskien hallinta tulee olla ajantasaista. Palvelusopimusten hinnoittelun läpinäkyvyyttä tehostetaan.

Liikelaitos Talpan riskienhallintasuunnitelmassa on riskit arvioitu niiden todennäköisyyden perusteella asteikkoon 1 – 3 jossa 1 = vähäinen riski, 2 = mainittava riski ja 3 = huomattavan suuri riski. Riskit on kuvattu, riskien suuruudet on määritetty ja toimenpiteet riskien torjumiseksi on määritetty. Riskienhallintasuunnitelma tulee päivittää määrajoin ja tarkistaa, että suunnitellut toimenpiteet on suoritettu.

Vastuu tästä kuuluu hallintopäällikölle. Palvelupäälliköt puolestaan vastaavat siitä, että prosessikuvaukset on tehty ja niissä ilmenevät riskit on kartoitettu.

Talpan riskit suuruusjärjestyksessä ovat:

- 1) Henkilöstön osaamisen puute
- 2) Muutoksen hallitsemattomuus
- 3) Prosessien toimimattomuus
- 4) Tietojärjestelmät
- 5) Tilat
- 6) Ammattitaitoisen henkilöstön saaminen
- 7) Henkilökunnan väärinkäytökset
- 8) Johtamisjärjestelmän heikkoudet
- 9) Asiakkaiden väärinkäytökset

(Talpan toimintasuunnitelma 2011 ja Talpan sisäisen valvonnan ohje 2010.)

Uuden SAP-järjestelmän myötä tulee moni asia muuttumaan työtavoissa. Tätä muutosta varten on Talpassa käynnissä muutoshallintaprojekti. Projektissa pohditaan osastoitain ja tiimeittäin ns. työpaja-menetelmällä muutoksesta aiheutuvia asioita ja niiden vaikutusta työn tekemiseen. Tavoitteena muutosvalmennuksessa on onnistuneesti johdettu ja toteutettu muutosprosessi. Keskeisenä osa-alueena on määritellä muutos: mikä muuttuu? miksi? miten? mikä ei muutu? Toinen keskeinen osa-alue on muutoksen suunnitelmallisuus ja viestintä: jokaisella tilaisuudella, kokouksella yms. on tietty tavoite. Kolmantena osa-alueena on esimiesroolin tärkeys (ammattillinen rooli, muutoksen käsittely, uuden tilanteen vaatimukset). Neljäntenä on henkilöstön osallistuminen: mihin voi vaikuttaa? mihin ei voi vaikuttaa? (Talpan muutoshallintamateriaali 5, 2011.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty pari Ostolaskuosaston muutosvalmennuksessa esiin tullutta kysymystä vastauksineen joita pohdittiin yhdessä henkilöstön kanssa:

Miten muutoksella kohti asiakaskohtaista toimintatapaa parannetaan toimintaamme?	Mitä riskejä muutokseen sisältyy, mitä pitää välttää?
<ul style="list-style-type: none"> o hallitsee kokonaisuuden o ymmärtää ja hallitsee toimintatavan o sijainen hallitsee tehtävänsä o selkeät työohjeet o riittävästi tarpeellista koulutusta o toimivat työvälineet o uuden ohjelman myötä ohjeistus vain 1 henkilöltä 	<ul style="list-style-type: none"> o ohjelma ei toimi o koulutusta pitää saada ajoissa o koulutusta niin monta kertaa kuin tarvitaan o tarkka työnjako virastojen kanssa o viraston tulee vastata omien työntekijöidensä kouluttamisesta että he hallitsevat tehtävänsä

Laske-hankkeeseen kohdistuvat riskit on esitetty seuraavassa kaaviossa:

Riskialue	Vaikutus ja mahdollinen riski	Ennalta ehkäisevä toimenpide
Laske ei toteudu suunnitellusti.	Käyttöönotto ei toteudu suunnitellussa ajassa.	Laske-hankkeen etenemistä seurataan ja reagoidaan.
Kaupunkiyhteisten järjestelmien liittymien testaus ei toteudu	Käyttöönotto ei toteudu suunnitellussa ajassa.	Talpan projektipäälliköt ovat sitoutuneet projektiin.
Virastojen liittymät eivät valmistu suunnitellussa ajassa.	Käyttöönotto ei toteudu määritellyssä laajuudessa.	Talpan pääkäyttäjät ja testaajat ovat käytettävissä Hanke-toimiston määrittelemiä tehtäviin.
Henkilöstö ei osaa käyttää SAP-järjestelmää.	Käyttöönotto vaikeutuu.	Osastojen on huolehdittava osallistumisestaan Laske-hankkeen koulutussuunnitelman mukaisesti koulutuksiin.
Resurssien riittämättömyys	Käyttöönotto vaikeutuu.	Osastojen huolehdittava riittävästä resursoinnista.
Tietoturva ei ole riittävällä tasolla.	Tietojärjestelmäriskit kasvavat.	Käyttöoikeudet ja roolit ovat riittävällä tietoturvasuhteella tasolla eli ei ole vaarallisia työyhdistelmiä.

Vastuunjaot valvontatehtävissä on jaettu. Johtoryhmän vastuulla ovat toimintasuunnitelma, toimintakertomus ja neljännesvuosiseuranta taloudesta ja henkilöstöstä. Samoin johtoryhmän vastuulla on kuukausittainen raportointi seuraavista asioista: henkilöstöraportit/kk, seurantaraportit/kk, vientiluettelot/kk. Johtoryhmä vastaa myös talousarvion toteutumisennusteesta ja asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamisesta. Johtoryhmälle kuuluu asiakastietojärjestelmän ylläpito ja asiakaspalautteiden seuranta noin kaksi käyntiä/asiakas/vuosi, samoin kuin asiakaskohtaisten tulosten seuranta. Tulokorttiseuranta, prosessikohtainen seurantatieto ja yksikkökustannusten seuranta kuuluvat myös johtoryhmälle. Työhyvinvointikyselyiden toteuttaminen ja työhyvinvoinnin seuranta.

Osastopäälliköiden ja palveluvastaavien vastuulla ovat toimintaperiaatteiden ja ohjeiden noudattamisen valvonta. Heidän vastuullaan on myös hyväksymis- ja valtuusjärjestelmän noudattamisen valvonta, prosessien oikeellisuuden ja toimivuuden valvonta. Tehtävien tulee olla eriytettyjä, eli ns. vaarallisten työyhdistelmien poissulkeminen ja prosesseihin liittyvien riskien valvonta ovat osastopäälliköiden ja palveluvastaavien vastuulla.

Turvallisuuspäällikkö huolehtii Konttori 27 turvallisuusasioista yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa. It-päällikkö vastaa tietotekniikkaympäristön turvallisuudesta yhteistyössä palvelupäälliköiden ja It-koordinoitiryhmän kanssa.

4.3.3 Ostolaskuosaston riskienhallinta

Ostolaskuosastolla kuten koko Talpassa on riskit arvioitu ja mitattu asteikolla. Riskien arvioinnissa on huomioitu tilauksesta maksuun prosessinäkökulma. Riskienarviointilomake on liitteenä neljä. Riskejä on mietitty asiakkaiden ja Talpalaisten taholta miten yhteiset pelisäännöt ja sitoutuminen prosessiin toimivat. Ensin vaaratekijät on mietitty, ja sen jälkeen ne on arvioitu 1 – 3:n. 1 = vähäinen riski, 2 = mainittava riski ja 3 = huomattavan suuri riski.

Isoimmaksi riskiksi nousi pienostojen hallitsemattomuus ja ohioistaminen joka tarkoittaa käytännössä sitä, että Kosti-tilausta ei ole tehty ja näin ollen lasku ei voinut mennä automaattisesti maksuun. Tärkeä riskitekijä on järjestelmien, prosessien ja taloushallinnon osaamattomuus. Asiakas/Talpa vastuut ovat epäselviä, kumman vastuulla esimerkiksi jokin koulutus on, ja saavatko kaikki prosessiin osallistuvat riittävän tiedon muun muassa prosessin muutoksista. Kolmantena riskitekijänä on sitoutumattomuus yhteisen prosessin pelisääntöihin. Tähän voi vaikuttaa tiedon puute, asioiden perustelemattomuus ja osaamattomuus. Riskienhallintalomake kokonaisuudessaan on luettavissa liitteestä neljä. (Riskienarviointilomake 1A.)

Henkilöstön osalta ohjeiden ja säännösten noudattaminen on ensiarvoisen tärkeä osa riskienhallintaa. Laskusta tulee tarkastaa, täyttääkö lasku vaadittavat arvonlisäverolain 209 b § vaatimukset. Samoin tulee pyytää YEL-todistus (yrittäjän eläkevakuutusote) yksityiseltä elinkeinoharjoittajalta, jonka toimialana on palveluiden tuottaminen eli kyseessä on tehty työ. Ennakkoperintärekisteristä (EPR) täytyy tarkastaa yrityksen ennakkoperintärekisterin voimassaoloaika. (www.ytj.fi.)

Ostolaskujen käsittelijän tulee huomioida meneekö lasku Bip-järjestelmän vai palkkioiden kautta maksuun. Esimerkiksi yrityksellä on y-tunnus mutta se ei ole rekisteröitynyt ennakkoperintärekisteriin, tässä tapauksessa lasku maksetaan palkkionaojen vähimmäisvaatimusten tarkastaminen, YEL-todistuksen pyytäminen tarvittaessa, ennakkoperintärekisterin voimassaolon tarkastaminen ja miettiminen meneekö lasku ostolaskuista, palkkioista vai maksuliikenteen kautta. Liitteissä 5-7 on luettelo laskusta tarkastettavista asioista.

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimustulokset

Opinnäytetyön alussa mainitsimme että tutkimusmenetelmämme on laadullinen eli kvalitatiivinen. Pyrimme tutkimusten kautta vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Miten hyvin henkilöstö tuntee riskit ja riskienhallinnan? Noudatamme tapaustutkimuksen periaatetta. Case on Helsingin kaupungin hankinnasta maksuun prosessi, prosessiriskit ja riskienhallinta työntekijän näkökulmasta. Kohderyhmämme koostuu osto-reskontran käsittelijöistä, jotka joka päivä tekevät tätä tiettyä prosessia alusta loppuun, eli hankinnasta maksuun.

5.1 Aineiston keruu

Aineisto kerätään tapaustutkimusperiaatetta käyttäen. Aineistolähtöinen analyysi, jossa teoria rakentuu empiirisestä aineistosta lähtien, on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tärkeää on pohtia aineiston eli korpuksen rajausta, että analysoinnista tulee mielekäästä ja järkevää. Laadullisen aineiston ollessa kyseessä ei aineisto lopu koskaan. Sitä on rajattomasti. Ennen kuin voidaan puhua esimerkiksi prosessin toiminnasta, täytyy selvittää mitä prosessi perusolemukseltaan on ts. mitä se merkitsee. (Eskola & Suoranta 2003, 19.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan:

- 1) Strukturoitu haastattelu – kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama, vastausvaihtoehdot ovat valmiit.
- 2) Puolistrukturoitu haastattelu – kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama, vastausvaihtoehdot ei ole annettu, ja haastateltava saa vastata omin sanoin.
- 3) Teemahaastattelu – aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen määritellyjä. Kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä.
- 4) Avoin haastattelu – kuvaa lähinnä tavallista keskustelua.

(Eskola & Suoranta 2003, 86.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Käytimme tätä haastattelutyyppeä opinnäytetyömme empiirisen osan eli haastattelun pohjana. Haastattelimme kahta prosessissa työskentelevää henkilöä. Haastateltaville annoimme kysymykset etukäteen pohdittavaksi, ja sovimme erikseen haastattelupäivät. Käytimme tallentavaa nauhuria haastatteluissa. Haastattelut purimme sanasta sanaan. Kysymyksiä esitimme kolmesta eri teemasta: hankinnasta maksuun prosessiin liittyvät kysymykset, prosessin riskienhallintaan liittyvät kysymykset ja henkilöstön riskienhallintaan liittyvät kysymykset. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä tuli yhteensä 20 kpl edellä mainituista osa-alueista. Haastattelulomake on liitteenä numero yksi.

Haastattelut kestivät tunnin verran/haastateltava. Haastattelun tuloksena saimme kolme sivua tekstiä. Kysymyksiin pyydettiin lyhyitä vastauksia. Sen vuoksi sivumäärä jäi näinkin pieneksi. Jos olisimme kysyneet haastateltavilta, että kertokaa omin sanoin esimerkiksi ydintehtävistänne toimiessanne prosessissa, olisi tulosten sivumäärä ollut paljon isompi. Sen sijaan kysyimme tiedätkö ydintehtävät toimiessasi prosessissa. Aineiston keruussa otimme myös oman osaamisen huomioon. Kysyimme myös itseltämme samat kysymykset, ja vastasimme niihin. Analyysissä analysoimme myös omia vastauksia. Kysymysten pohjan saimme useasta eri aineistosta yhdistelemällä eri aihepiireistä tulleita asioita.

5.2 Aineistoanalyysi ja tulokset analyysista

Kirjallista aineistoa käytimme teorian pohjaksi. Teoriasta otimme esiin muun muassa prosessin käsitteen ja riskienhallinnan käsitteen. Teorian tueksi meillä oli käytettävissä kaupungin omia ohjeita ja määräyksiä. Nämä yhdessä muodostavat käytännön toimia prosessissa ja riskienhallinnan perustan. Haastatteluiden ja omien näkemysten pohjalta teimme empiirisen osuuden. Omat havaintomme teimme vastaamalla myös haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset jaoin kolmeen eri teemaan ja analysoinnit teimme teematasolla koska teimme semistrukturoidun kyselyn.

Seuraavassa on tuloksia ensimmäisen teeman: hankinnasta - maksuun prosessiin liittyvistä kysymyksistä. Ensin on kysymys ja sitten johtopäätös aiheesta. Osassa kysymyksiä on näkyvissä myös haastateltavien vastaukset.

1) Kuinka kuvailisit prosessia lyhyesti? Prosessikäsite on pääpiirteittäin selvä.

”Prosessi etenee tiettyä reittiä pitkin. Prosessin pitää täyttää sille annetut säännöt. Se on suunnitelmallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisesti toteutettava.”

2) Vastaako prosessi mielestäsi suunniteltua prosessia? Jos suunniteltu prosessi on automaattinen, hankinnasta maksuun ilman välivaiheita, niin prosessi ei vastaa suunniteltua prosessia. Siinä on kehitettävää. Tilaaja täytyy tehdä Kosti-tilaus oikein, summan pitää olla arvonlisäverollinen ja tilauksen täytyy olla vastaanotettu ennen laskun saapumista, silloin on mahdollista automaattinen täsmäytys.

”Vastaa prosessia mutta suunnitteluprosessikäsite epäselvä.”

3) Tehdäänkö asiat kerralla oikein? Edellinen kysymys aiheuttaa myös tämän ongelman.

”Jos tilaaja ei osaa toimia oikein, alvittomat, nolatilaukset, prosessin alkuvaiheessa tehty moka kostautuu matkanvarrella.”

4) Onko prosessissa turhia vaiheita? Jos automaattinen täsmäytys ei ole mahdollista, niin se tekee prosessiin turhia vaiheita.

”Prosessissa on turhia vaiheita, maksuun asti mennessä on tyhmiä juttuja, pientoimituslisät mm. Vois panna suoraan siirtovalmiiksi, kun se heittää, pitää panna kiertoon. Muuten lasku täsmää kaupan summan kanssa niin pientoimituslisät, kohtuulliset summat voisi suoraan siirtää. Se nopeuttaa.”

- 5) Ilmeneekö prosessissa ongelmia? Haastateltavat ymmärsivät kysymyksen eri tavoin: tietotekniikkaongelma vai henkilöstöstä aiheutuva ongelma. Ongelmia aiheuttaa käyttäjien tapa toimia.

”Ongelmat edellä mainitun kaltaisia, teknisiä ongelmia.”

”Käyttäjiä on eri tasoisia, prosessi on selvä mutta matkan varrella tulee käyttäjiä, jotka ei osaa mitään, niin silloinhan prosessissa tulee taas ongelmia, äkkiähän nämä oppii.”

- 6) Tiedätkö ydintehtävät toimiessasi prosessissa? Ydintehtävät ovat tiedossa, mutta jos työntekijällä on useampi rooli, tietääkö hän aina missä roolissa on.

”Kyllä mä uskon että muutkin tietää kuin minä. Ohjeet minkä mukaan toimitaan. Erotan roolini missä olen.”

- 7) Tiedätkö palvelusopimuksen sisällön asiakasvirastoihisi? Palvelusopimukset ovat luettavissa kaupungin verkkosivuilta Helimestä, on eri asia osaavatko kaikki etsiä sieltä, jos he eivät tiedä sopimusten olevan siellä.

”Tiedän. Sieltä löytyy jokaiselle oma palvelusopimus ja erikseen työnjakotaulukko, joka koskee kaikkia osastoja. Ostolaskuosastolle omansa eli on sanottu mitä asiakas tekee ja mitä virasto tekee.”

- 8) Onko palvelusopimusten sisältö/työnjako selkeä? Asiakasvirastoissa on epätietoisuutta työnjaossa. Virasto palauttaa laskuja takaisin Master-käyttäjälle vaikka voisivat itse virastossa reitittää laskut oikeille tahoille. Laskun oikaisumuistiodien tekeminen aiheuttaa epäselvyyttä kenen se kuuluu tehdä ja tallentaa.

”Pääpiirteittäin selkeä, jokaisen luulisi tietävän omansa, mutta sijaisille vaikea.”

”Voi tulla joku eri juttu tehtäväksi ja se käsitellään sisältyykö se palvelusopimukseen vai ei.”

Voimme todeta, että prosessi on pääpiirteittäin selkeä. Jos prosessin alussa ilmenee virheitä tai vajavuuksia ne kertautuvat prosessin loppupäässä. Palvelusopimusten tehtävänjaot viraston/Talpan kesken ovat jokseenkin epäselviä.

Seuraavana teemana oli prosessin riskienhallintaan liittyviä kysymyksiä:

- 9) Kuinka määrittelet riskin ja riskienhallinnan? Riski käsitteenä aiheuttaa epäselvyyttä. Jos riskiä ei tiedosta, ei voi ymmärtää riskienhallintaakaan.

”Riskejä on henkilöstöriski, tietoturvariski, omaisuusriski, tuotevastuuriski, toimintariski. Nämä ainakin ovat olemassa. Tietoturvan vastainen toiminta, ohjelmien toimimattomuus. Yhteistyömalliin sitoutumattomuus, puutteellinen osaaminen, työkyky. Ennakoivalla suunnittelulla pyritään ehkäisemään mm. ennen eläkkeellelähtöä perehdyttämään uusi henkilö työtehtäviin.” Prosessin riskienhallintaan kartoitetaan ne riskit, mitkä ne ovat, ei miljoonaa erillistä vaan tärkeimmät avainkysymykset käydään niiden kimppuun ja mietitään mitkä keinot ovat olemassa niiden poistamiseksi tai pienentämiseksi. Niissä on aina vastuuhenkilöt, jotka vastaavat mitä tehdään.

- 10) Onko riskit prosessissa arvioitu? Esimiehet ja johto, jotka miettivät riskitekijöitä tietävät riskien arvioinnin. Henkilökunta ei välttämättä tiedä mitä riskejä prosessissa on tai onko riskejä arvioitu.

”On ne varmaan, jotain on varmaan tehty, vasta tulossa.”

”On meillä virallinen suunnitelma ja se tarkistetaan heti alkuvuodesta 2012 eli aika lailla voimassa.”

- 11) Tiedätkö ostolaskujen riskienhallintasuunnitelman? Edelliseen kysymykseen viitaten tähän pätee sama asia, että henkilökunnalla ei välttämättä ole tietoa riskienhallintasuunnitelmasta. Jos on itse aktiivinen tiedonhakija, voi etsiä ja löytää verkkosivuilta tietoa riskienhallinnasta.

- 12) Mitä hyvä riskienhallinta mielestäsi pitää sisällään? Lähestymistapa aiheeseen voi olla erilainen. Tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa, riskit voi matkalla muuttua, silloin riskienhallintasuunnitelmaa pitää muuttaa vastaavasti. Aika ajoin tarkastettava, missä mennään.

”Hyvä riskienhallinta pitäisi olla ennakoivaa, tietoista ja suunnitelmallista.”

”Määritellään vakavuustaso ja otetaan ne suurimmat, ja mietitään tarkkaan minäkänäköisiä riskejä niissä on. Aikataulutetaan mitä milloinkin tehdään ja tarkastetaan. Tietyn säännön mukainen kaava.”

13) Miten kuvailisit riskienhallinnan tilaa tällä hetkellä? Henkilöt, jotka osallistuvat riskienhallintaprosessin suunnitteluun tietävät, mutta henkilökunta ei tiedä kaikkea, riskienhallintasuunnitelmaa ei ole tiedotettu työntekijöille.

”Ehkä jollain lailla hallinnassa. Ei henkilöstö tiedä kaikkea, ei julkistettu, vuodenvaihte on iso kysymysmerkki. Onko henkilöstön jaksamista tuettu – ei tarpeeksi.”

”Aika hyvä, on saatu ihan hyvin aikaiseksi. Ei päällekkäisiä juttuja tai joku ei saa tehdä jotakin.”

14) Miten riskienhallintaa tulisi mielestäsi kehittää? Henkilökunnalle pitäisi tiedottaa, miten ehkäistä esimerkiksi harmaata taloutta: pyytää yrittäjää tarpeen vaatiessa esittämään Yel-todistuksen, ja katsoa onko yritys ennakonperintärekisterissä, ja onko EPR voimassa. Asioista voisi tiedottaa osastokokouksissa eikä tiimikokouksissa. Tiimien kesken voi olla ohjeistuksissa eroavaisuutta.

”Kaikille tiedoksi.”

”Vaikka meillä on riskienhallintasuunnitelma, niin se ei riitä vaan kyllä sitä pitäisi omalta osaltaan noudattaa. Mennään obi, että seuraava katsoo onko esim. YEL-voimassa. Siitä tulee just se riski, yksilön vastuu tulee tässä esiin. Ei ole huvikseen tehty.”

Prosessin riskienhallinnasta voimme todeta, että riskit on kartoitettu ja riskienhallintasuunnitelma on tehty. Opinnäytetyön johtopäätösosiossa olemme analysoineet tarkemmin aihetta.

Viimeisenä teemana oli henkilöstön riskienhallintaan liittyvät kysymykset:

15) Miten kuvailisit henkilöstöriskin? Kysymys on laaja-alainen. Henkilöstöriskiksi voi ajatella henkilöstöresurssit: tyonekijöiden määrä, tyonekijöiden koulutustaso, eläköityminen, motivaatio, asenne, yhteistyökyky, ammattitaito esim. tietotekniikan hyväksikäyttö. Työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvointi.

”Mulle tuli sellainen mieleen, että se on henkilöstöön kohdistuvaa, henkilöstöstä aiheutuvaa, molempiin suuntiin henkilö voi olla riski.”

”Kuka tekee ja mitä – vaaralliset työyhteisöt, kuka saa tilata ja kuka hyväksyä, että sama henkilö ei tee montaa eri vaibetta. Tarkkuus pitää huomata, että ei turru, toimittajan avaaja ei saa tehdä laskuja. Jos mun oikeus on tarkastaa, niin en saa hyväksyä.”

16) Onko henkilöstöriskejä arvioitu? Henkilöstöresurssit mietityttivät, onko esimerkiksi 20 vuoden päästä tarpeeksi työntekijöitä ja minkä verran työntekijöitä tarvitaan. Samalla herätti kysymyksiä se, minkälainen koulutustaso yleensä vaaditaan ja millainen työilmapiiri vallitsee?

17) Tiedätkö henkilöstön koulutussuunnitelmasta? Koulutussuunnitelma käydään jokaisen kanssa läpi kehityskeskusteluissa. Laske- hankkeen myötä kaikille järjestetään erilliskoulutus marraskuussa 2011. Jokaisella työntekijällä on oma koulutussuunnitelma ja omia toivomuksia voi esittää jos on tarvetta lisäkoulutukseen.

”Joo, sellaista oli kokouksissa, että koulutusta on tulossa kaikille tasapuolisesti.. Ei ihan oteta Sörkan kulmilta. Ei voi olla liiankaan koulutettu.”

”Jos saadaan ylemmällä tasolla tietoa, pitäisi se jalkauttaa työtä tekeville tasolle”.

18) Miten kuvailisit henkilöstöriskien tilaa tällä hetkellä? Uuden järjestelmän SAP ja uuden Bip-version myötä henkilöstöllä on epävarmuutta ja epätietoisuutta mitä tulee tapahtumaan, ymmärtääkö ja osaako toimia oikein prosessissa. Henkilöstö voi tuntea tunteiden myllerrystä työtä kohtaan. Muutosvalmennus- työpajojen piti auttaa työntekijöitä suhtautumaan tuleviin muutoksiin, mutta työpajoja ei vielä ole ollut.

”Tosi iso riski!”

”Meillä ei hirveästi riskejä, moni sijaistaa toisiaan, mut ei voida tehdä mitään katastrofaalista. Ketju on katkeamaton ja aika turvattu”.

19) Miten henkilöstöriskejä tulisi välttää? Jos on tarvetta rekrytoida, niin se pitäisi tehdä hyvissä ajoin. Koulutus on hyvä keino saada työntekijät varmoiksi tekemisissään. Se luo itsevarmuutta. Asennekysymys, miten luodaan hyvä työilmapiiri, jossa työasenteet ovat kohdallaan ja kaikki puhaltavat yhteiseen hiileen. Jokaisen pitäisi kokea olevansa tärkeä ihminen ja arvostaa muita työntekijöitä vertaisenaan. Työyhteisöjen palkitseminen herätti mielipiteitä ja palkitsemisen perusteet. Työtehtävien tasapuolinen jako, ei kuormiteta toisia työntekijöitä liikaa.

”Suunnitelmallinen ja järjestelmällinen henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen.”

”Huomaa käytännössä, jos joku musta aukko tai porsaanreikä, jokainen havainnollistaa ympärillään tapahtuvat ongelmat, ja niistä pitäisi heti ilmoittaa. Ihmistyypit on erilaisia, jotkut ovat hällä-väliä, aita-matalin tyyppisiä, sijaiset, kaikki ei omistaudu työlle samalla lailla. Asennekysymys.”

20) Miten henkilöstöriskihallintaa tulisi mielestäsi kehittää? Aihe herättää paljon keskustelua ihmisten jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Vaikka kysymyksiä esitetään, ne jäävät tulostasolle, jos ongelmia ilmenee, ei ole löytynyt keinoja niiden poistamiseksi. Koulutusta järjestetään, mutta saavatko kaikki tarvitsemansa opin. Pitää löytyä keinot motivoida henkilöstöä olemaan työelämässä eläkeikään asti tai hakeutumaan viraston sisällä muihin tehtäviin?

”Riskikartoituksella, riskit pitää kartoittaa. Kysärit henkilöstölle, mitä he itse kokevat riskeinä, miten työ koetaan, tietämättömyyttä liikaa, tieto rassaa ihmisiä. Työhyvinvointikysymykset on muotoiltu väärin. Onhan se riskiä, että ei tiedä mitä tapahtuu, mihin joutuu, mistä saa koulutuksen, mistä voimavarat, teet jokapäiväisiä töitä ja samalla opit uutta, kaksi ohjelmaa samaan aikaan. Miten motivoidaan ihmisiä hakemaan töihin? Nuorilla ei ikälisiä, ei kukaan tule töihin.

” Pitää tietää missä roolissa toimii ja kuka valvoo sen.”.

Kolmanteen teemaan voimme todeta, että henkilöstöriskit on arvioitu ja koulutussuunnitelmat on tehty jokaiselle Talpalaiselle. Kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa läpi esimies/työntekijä kerran vuodessa. Aihetta käsitelty enemmän johtopäätösosiossa.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Riskien tunnistaminen ja hallitseminen ovat tänä päivänä työtä, jota täytyy kehittää jatkuvasti ja siihen pitää panostaa. Taloudellisen sähköistymisen myötä suuri osa manuaalisista työvaiheista tapahtuu nykyään koneellisesti ja virheiden määrä on siten karsiutunut huomattavasti. Koneet itse eivät tee virheitä vaan tiedon tallentajat. Tänä päivänä riskit ovat erilaisia kuin 10 vuotta sitten. Sen vuoksi riskit täytyy kartottaa ja päivittää vähintään kerran vuodessa ja miettiä onko tullut uusia riskitekijöitä. Prosessit toimivat nykyään paljon tehokkaammin ja itsenäisemmin, joten niiden kehittämisessä on riskien hallitsemisella suuri osa. Kuten työssämme on tullut jo aiemmin ilmi riskienhallinta vaikuttaa myös koko strategian toteutumiseen. Strategioina olivat asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, henkilöstönäkökulma ja prosessinäkökulma.

Asiakasnäkökulmasta ajateltuna riskienhallinta on tärkeä osa palvelusopimuksia. Tehdään vain palvelusopimuksen mukaiset työt, asiakkaat vastaavat osaltaan omista tehtävistään ja Talpa omistaan. Tätä on mm. sitoutumattomuus yhteisen prosessin pelisääntöihin. Tietoa pitää lisätä asiakasvirastoille, jotta he toimivat palvelusopimusten mukaisesti ja kouluttavat omaa henkilökuntaansa toimimaan oikein. Palvelusopimusten läpikäynti virastoneuvotteluissa kerran vuodessa vähentää riskejä epäonnistua palveluntuottamisessa. Pitäisikö neuvotteluja käydä useammin? Se on varmasti aika- ja resurssikysymys. Asiakasvirastoja on niin monta, että useampia neuvotteluja ei ehtisi käydä, mutta tarpeen tullen puututaan epäselvyyksiin. Asiakastytyväisyyskysely, joka on toteutettu vuosittain, sen strategisena tavoitteena vuodelle 2013 on olla yli 4 (asteikko 1-5).

Talousnäkökulmasta ajateltuna riskienhallinta on avainkysymys hyvän tuloksen saamisessa. Hyvä riskienhallinta säästää kustannuksia vahinkojen estämiseksi ja ehkäisemiseksi. Riskienhallinnasta johtuvat menot tulevat takaisin moninkertaisesti. Esimerkiksi verkkolasku saapuu ja siitä on tehty asianmukainen Kosti-tilaus, joka on myös vastaanotettu. Se voidaan maksaa heti, eikä sen käsittelemiseen kulu ostolaskujen työntekijän työaika. Näin säästyy selvää rahaa kun tehokkuutta tulee lisää. Käsiteltävien laskujen lukumäärä voi näin ollen kasvaa moninkertaiseksi. Asiakkaita voi siten tulla useampia prosessiin ja sillä tavoin kerryttää rahaa. Tuottavuuden kasvuksi on oletettu 3 prosenttia vuosittain. Työajanseuranta käytössä kaikilla Talpalaisilla.

Prosessinäkökulmasta katsottuna hyvin toimiva prosessi on tehokas ja työt tehdään kerralla oikein. Riskienhallinnalla on prosessissa suuri merkitys. Jotta sähköisestä taloushallinnosta saadaan mahdollisimman paljon irti, olisi verkkolaskujen määrää saatava nostettua entisestään vaikkakin jo nyt yli 60 % vastaanotetaan sähköisinä. Myös kaikki tehtävät tilaukset tulisi tehdä Kosti-tilausjärjestelmän kautta. Kaikki mahdolliset vuokrat ja muut säännölliset kuukausimenoerät tulisi viedä CM-toistuvaislaskujärjestelmään. Nämä toimenpiteet mahdollistaisivat sen, että laskun saavuttua se siirtyy automaattisesti maksuun. 2013 vuoden tähtäimessä prosessipoiikkeamat olisivat vähäisiä ja LASKE-projekti onnistuneesti läpiviety. Tavoitteena riskien arvioinnissa olisi että niistä ei tulisi huomautuksia sisäiseltä tarkastukselta.

Henkilöstönäkökulmasta katsottuna riskienhallinnalla on suuri merkitys prosessin onnistumiseen. Mitkä ovat ne keinot, joilla saadaan henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä? Miten monipuolistaa työtehtäviä niin, että jokaisen henkilökohtaiset tiedot ja taidot pääsisivät mahdollisimman hyvin esiin? Miten hyvistä työsuorituksista pitäisi palkita? Miten saada uusi pätevä työntekijä tilalle kun vanha jää eläkkeelle? Strategisena tavoitteena on oikein mitoitettu, osaava ja sitoutunut henkilöstö. Resurssikysymys, onko tarpeeksi henkilökuntaa. Ammattiosaaminen, uralla kehittyminen ja tehtävämuutosten suunnittelu käsitellään tulokorttikeskusteluissa ja kehityskeskusteluissa.

Jokaiselle on laadittu oma henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Tavoitteena on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointipäivät lisäävät jaksamista työssä. Henkilökuntakerhon tarjoamat virkistäytymiset mm. teatterimatkat, konserttimatkat, elokuvat ja pikkujoulut ym. tukevat myös jaksamista työssä. (Neliapila työhyvinvoinnista esitetty aiemmin tässä opinnäytetyössä). Haastattelujen pohjalta heräsi ajatus onko riskienhallinnassa keskitytty ehkä liikaa itse prosessiin ja onko työntekijöiden työhyvinvointi unohdettu. Tällä tarkoitamme mahdollisuutta vaihtaa esimerkiksi työtehtäviä ja miten paljon omiin työtehtäviin voi vaikuttaa ylipäätään. Yhteisten pelisääntöjen ymmärtäminen on koko prosessin kannalta kaikkein tärkein asia.

Mitkä ovat ne keinot, joilla parantaa tiedottamista niin, että kaikilla olisi samat tiedot eikä esim. tiimien välillä olisi eroja tehdä työtä. Ohjeistus voi jonkin verran vaihdella tiimin mukaan. Kuitenkin säännöt ovat kaikille samat. Esimerkkinä ohjeistuksesta onko jokaiselle ostolaskun käsittelijälle selvää, mitkä ovat laskun vähimmäisvaatimukset tai milloin lasku maksetaan palkkioiden kautta, milloin maksuliikenteestä. Milloin pitää pyytää YEL-todistusta ja milloin sitä ei tarvita? Ulkomaanmaksut tulevat vuoden 2012 alusta käsiteltäviksi ostolaskuprosessiin, Miten niiden mukanaan tuomat asiat on ajateltu järjestettäväksi. Ulkomaanmaksuissa on omat riskinsä, mm. valuuttariskit.

Alussa esittämäämme kysymykseen, miten ostolaskuprosessin riskienhallintasuunnitelma toimii henkilöstön ja prosessin näkökulmasta. Voimme todeta, että riskienhallintasuunnitelma on tehty. Suunnitelma on vasta tehty ja sen toimivuutta on vaikea tässä vaiheessa arvioida. Suunnitelmassa on keskitytty prosessiin. Riskienhallintasuunnitelmassa vaaratekijät on arvioitu asteikolla 1-10 vaaratekijän suuruuden mukaan. Vaaratekijät on luokiteltu arvioasteikolla 1=vähäinen; 2=mainittava; 3=huomattavan suuri. Riskit on kuvattu ja niiden suuruus, toimenpiteet riskien torjumiseksi ja toimenpiteet riskien toteuduttua on määritetty.

Riskienhallinta sisältää hankinnasta maksuun prosessin epäonnistumisen. Vaaratekijöinä ovat:

- 1)Tilauksen tekeminen väärin tiedoin tai tilauksen puuttuminen.
- 2)Tavaran tai palvelun vastaanoton puuttuminen järjestelmästä.
- 3)Tilauksen ja laskun yhteen saattamisen epäonnistuminen.
- 4)Ongelmat laskun kierron hallinnassa ja kohdistamisessa.
- 5)Sitoutumattomuus yhteisen prosessin pelisääntöihin.
- 6)Järjestelmien toimintahäiriöt ja yhteensopimattomuus.
- 7)Hankintatoimen organisoinnin epäonnistuminen.
- 8)Järjestelmien, prosessien ja taloushallinnon osaamattomuus.
- 9)Vaaralliset työyhdistelmät ja väärinkäytökset.
- 10)Pienostojen hallitsemattomuus ja ohioistaminen.

Aluksi selvitimme, onko sana riskienhallinta käsitteenä tuttu kaikille prosessissa työskenteleville. Riskienhallinta ei ole käsitteenä tuttu kaikille mitä se pitää sisällään hankinnasta maksuun prosessin osalta. Asiasta ei ole tiedotettu eikä kaikki tiedä mistä sitä etsiä.

Sitten meidän tuli selvittää miten riskejä voi minimoida työntekijän näkökulmasta. Tiedottaminen pitäisi olla avointa ja ohjeiden tulisi olla selkeitä, että kaikki ymmärtävät, mitä ohje koskee. Henkilökunnan koulutusta kannattaisi lisätä. Työntekijöiden asenteeseen ja motivaatioon pitäisi kiinnittää lisää huomiota. Sosiaalisten taitojen kehittäminen tyhy-päivien avulla. Henkilökunta voi kokea turhauttavaksi vastata joka vuosi kehityskeskustelulomakkeeseen ja työhyvinvointikyselyyn jos se ei johda mihinkään. Pitäisi tehdä konkreettisia toimenpiteitä mahdollisuuksien mukaan niin, että henkilökunta ymmärtäisi kyselyjen tärkeyden. Palkitseminen ja palautteenanto pitäisi olla näkyvää. Esimerkiksi kiitokset hyvin tehdystä työstä tulevat harvoin työntekijän tietoon. Henkilökuntaa tulisi kannustaa hakeutumaan kuntoremontteihin, jotka edistävät työssä jaksamista. Työilmapiirin yleinen kohottaminen lisää myös työhyvinvointia. Työturvallisuus, työolot ja työvälineet samoin kuin ergonomia ovat kunnossa.

Aiemmin tässä opinnäytetyössämme mainitut strategiset tavoitteet: asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, prosessinäkökulma ja henkilöstönäkökulma, niiden suorituskyvyn mittaamiseksi on olemassa tasapainotettu mittaristo eli balanced scorecard. Se on tavoitejohtamisen periaatteelle kehitetty toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo, joka on esitetty vuonna 1992. Samaa tarkoitusta varten palvelevat myös seuraavat mittarit: tulomatriisi 1984, suorituskykyramidi 1991 ja suorituskykyprisma 2002. (http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard).

Strategisten riskien arviointiin voidaan käyttää erityyppisiä menetelmiä riippuen tunnistettavasta riskistä ja tunnistamistavasta. Skenaarioanalyysin avulla voidaan purkaa auki riskit, jotka on riskiarvomenetelmällä arvioitu. Stress test-analyysin avulla voi pahimman tai heikoimman mahdollisen tilanteen vaikutuksia arvioida jatkuvuudelle. Riskiarvomenetelmässä lasketaan riskiarvokaavan avulla riskien todennäköisyydet ja vaikutukset. Siitä saadaan lähtökohta-arvio strategian toteutumisen esteelle. Riskit täytyy skaalata jotta niitä voidaan verrata keskenään. Swot-analyysin avulla peilataan mahdollisuuksia ja uhkia. Strategiset riskit tunnistetaan vertaamalla tuloksia yrityksen nykyiseen strategiaan. Riskien tunnistamisen jälkeen ne voidaan ottaa tarkasteltavaksi liiketoimintariskejä tarkasteltaessa. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 155.)

Pohdimme sitä kuinka riskienhallintasuunnitelmaa tulee päivittää ja tarkastaa. Ostolas-kuosastolla päivitetään riskienhallintasuunnitelma kerran vuodessa. Siinä tarkastetaan ovatko kuvatut riskit toteutuneet ja onko syytä muuttaa jollakin tavalla suunnitelmaa. Kaupunkitasolla riskienhallintaraportti, joka ilmestyi ensimmäisen kerran syyskuussa 2011, koskien vuoden 2010 tilinpäätöstietoja, on tarkoitus laatia vastaava raportti puolivuosittain. Riskienhallintasuunnitelman tulee olla aina ajankohtainen.

Riskienhallintasuunnitelmassa jokaisella työntekijällä on oma tehtävänsä. Pysytään sovituisissa aikatauluissa, ohjeita ja säännöksiä noudatetaan. Huolellisuutta työn tekemiseen ja vastuun kantoa omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Prosessissa mukana olevana työntekijänä itsellemme on ainakin tärkeää ymmärtää mitä riskejä prosessissa voi olla, ja miten niitä voi itse välttää. Kaikilla työntekijöillä on jokin tehtävä valvonnan toimeenpanossa.

Henkilöstö on velvollinen viestittämään toiminnan ongelmista, johtamissääntöjen noudattamatta jättämisestä tai muista toimintaperiaatteiden loukkauksista tai laittomasta toimesta ylemmälle organisaatiotasolle. Henkilöstön tulee ymmärtää vastustaa esimiesten taholta tulevaa painostusta osallistua sopimattomiin toimiin. Organisaatioissa täytyy olla tällaisten tilanteiden varalle ulkopuolisia reittejä raportoida ja informoida.

(Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010, 61.)

Talpalle toiminnan kannalta on tärkeää, että toiminta on sujuvaa, prosessit toimivat oikein ja oikealla mitoituksella. Väärinkäytösten minimointi on tavoitteena kaikessa toiminnassa. Talpan visiona on olla ”Alansa arvostetuin ja osaavin kumppani”. Tähän päämäärään tarvitaan jokaisen työntekijän panos olla mukana prosessissa. Myös jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, mikä on hänen ydintehtävänsä ja mitä riskejä tehtävän suorittamisessa voi olla. Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö osaa ja haluaa myös itse olla mukana osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Edellä olevien asioiden perusteella voimme todeta, että olemme vastanneet asettamamme pääkysymykseen tässä työssä. Pääkysymyksemme oli miten ostolaskuprosessin riskienhallintasuunnitelma toimii henkilöstön ja prosessin näkökulmista katsottuna.

6.1 Luotettavuuden arviointi

Haastattelimme, kuten edellä esitettiin kahta henkilöä jotka toimivat prosessissa. Omat näkemyksemme prosessissa mukana olevina henkilöinä otettiin huomioon kuitenkin analysoitaessa aineistoa. Tulimme siihen johtopäätökseen, että vaikka olisimme haastatelleet koko ostolaskuosaston työntekijät, olisivat vastaukset olleet hyvin saman tyyliisiä.

Katsomme, että otoksemme oli riittävä ja tuolloin puhutaan yleensä aineiston kylläytymisestä eli saturaatiosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aineiston määrä tutkimuskohtainen ja vastauksia tarvitaan vain sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Aineistoa on silloin riittävästi, kun uusista vastauksista ei ilmene tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2003, 62.)

6.2 Kehitysideat

Sähköisesti saapuvien laskujen määrää tulisi saada kasvatettua. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa. Kaupungin verkkolaskuosoiteisto löytyy www.tieke.fi sivustolta. Automaattisesti täsmäävien laskujen määrää tulisi saada nostettua. Tämä edellyttää yhteistyötä asiakasvirastoihin ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutumista. Tilausten tulee olla oikein tehtyt ja tilauksiin pitäisi laittaa pakolliseksi siitä tällä hetkellä puuttuvat vapaaehtoisuustiedot eli kirjanpitoilmoitus.

Tiedotus ja avoimuus ovat tämän hetken avainkysymyksiä. Ohjeistuksien tulee olla kaikilla saatavilla. Aina ei riitä se, että tiedot ovat kaupungin intranetin sivuilla. Sivustoilla on paljon asioita ja oikean tiedon etsiminen voi olla hankalaa. Tällöin voisi olla hyvä idea lähettää sähköpostia, jossa kerrotaan tietojen päivittämisestä.

Tiimienvälinen ohjeistus tulisi olla saman sisältöinen osastotasolla. Silloin sijaistaminen olisi helpompaa ja kaikki tekisivät saman kaavan mukaan työtä. Tuolloin ”sooloilu” loppuisi. Palvelusopimusten sisältö ei ole kaikille selvä joten työntekijät voivat tehdä turhia heille kuulumattomia töitä. Palvelusopimukset pitäisi tuoda selvästi esille. Silloin työntekijä tietäisi selvästi mitä hänen asiakasviraston kanssa on työnjaosta sovittu. Sijaistuksiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Jokaisella tulisi olla ainakin kaksi sijaista, jotka tuntevat asiakasviraston alan.

Henkilöstön koulutus on varmistettava aina vastaamaan ajan tuomia haasteita. Perehdyttämiseen pitäisi kiinnittää huomiota enemmän. Uuden työntekijän tulee tietää missä organisaatiossa hän työskentelee, ja toimintatapa joka perustuu palvelusopimuksiin.

Visiona on toimia yli organisaatorajojen, joten yhteistyötä pitäisi saada kehitettyä siten, että vaikka joku ongelma olisikin asiakasviraston, niin Talpan täytyy puuttua siihen. Koulutusta ja asiantuntevaa neuvontapalvelua asiakasvirastoihin päin tulisi lisätä.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Al-Thani, F & Merna, T. 2005. Corporate risk management – An Organizational Perspective. Great Britain: T.J. International Ltd.

Balls, J. Dunleavy, J. Hartley, K. Hurley, J & Norris, G, 2000. E-Business and ERP. Transforming the Enterprise. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Enberg, M. 2002. Kuntien riskienhallinta. Suomen Kuntaliitto.

Erola, E & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi. Helsinki: Oy Edita Ab

Eskola, J & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Flink, A-L., Hiltunen, M & Reiman, T. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy

Helsingin kaupungin Talousarvio, 2011.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja Kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy, 6. – 8. painos.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen. K, Leppiniemi. J., Mikola. M & Vehmas. K. 2010. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J & Rajamäki. M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Saksa: GGP Media GmbH.

Isokangas. J & Kinkki. S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: Werner Söderström Oy, 1. – 4.painos.

- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kaplan, R & Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Koivu, E., Ranta-Aho, M & Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan. Tallinna: Raaamatutrukikoda
- Kuntalaki 9. luku
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 2.painos.
- Lahti, S & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lähdesmäki H. 2010. Pk-yrityksen sähköinen taloushallinto. Tilintarkastuslehti 2010. 4/2010. Haastattelussa, 26-28.
- Salmi, H & Vahtera, P. 1998. Paperiton kirjanpito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Shane, S. 2009. Technology Strategy for Managers and Entrepreneurs. New Jersey: Pearson Education Inc.1.title.
- Suomen Kuntaliitto. 2008. Kuntatuottavuuden ABC. Helsinki: Miktor Oy, 1.painos.

Suominen Arto. 2001. Riskienhallinnan perusteet: Porvoo:

Werner Söderström

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Basware Oyj 2010. Luettavissa:

<http://Bsp.basware.com/> Luettu 4/2011

<http://www.tuokko.fi/web/files/riskienhallintakunnissa.pdf>

Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskus. Luettavissa:

<http://www.hel.fi/taske> Luettu 10/2011

Helsingin kaupungin tietokeskus. Luettavissa:

www.tieke.fi Luettu 10/2011

Pk-yrityksen riskienhallinta. Luettavissa:

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit> Luettu 11/2011

Pk-yrityksen riskienhallinta. Luettavissa:

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/mita-ovat-liikeriskit/mita-ovat-liikeriskit> Luettu 11/2011

Pk-yrityksen riskienhallinta. Luettavissa:

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/tietoriskit/tietoriskit> Luettu 11/2011

Pk-yrityksen riskienhallinta. Luettavissa:

<http://www.pk-rh.fi/pdf/kalvot/pk-yrityksen-liikeriskit-kalvosarja-pdf>

Luettu 11/2011

Wikipedia 2011. Luettavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced> / Luettu 10/2011

Yritys- ja yhteistietojärjestelmä Virre. Luettavissa:

www.ytj.fi Luettu 10/2011

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Helsingin kaupunginhallituksen yleisohje 10.10.2007

Helsingin kaupunginkanslian toimintaohje 24.6.2002

Helsingin kaupunginkanslian yleisohje 25.3.2002

Helsingin kaupungin riskienhallinnan koordinaatioryhmä 25.11.2009

Kohdeyrityksen (Talpa) esitelehtinen 2011

Kohdeyrityksen (Talpa) laske-hanke organisaation materiaali 2011

Kohdeyrityksen (Talpa) liiketoimintasuunnitelma 2010

Kohdeyrityksen (Talpa) muutoshallintamateriaali 5/2011

Kohdeyrityksen (Talpa) ostolaskuosaston riskienarviointilomake 1A 2011

Kohdeyrityksen (Talpa) riskienhallinnan koordinaatioryhmä 25.11.2009

Kohdeyrityksen (Talpa) sisäisen valvonnan ohje 2010

Kohdeyrityksen (Talpa) toimintaohje hankinnasta-maksuun 1.4.2010

Kohdeyrityksen (Talpa) toimintasuunnitelma 2011

HAASTATTELUKYSYMYKSET PROSESSISSA TOIMIVALLE:

Hankinnasta – maksuun prosessiin liittyvät kysymykset

- 1) Kuinka kuvailisit prosessia lyhyesti?
- 2) Vastaako prosessi mielestäsi suunniteltua prosessia?
- 3) Tehdäänkö asiat kerralla oikein?
- 4) Onko prosessissa turhia vaihteita?
- 5) Ilmeneekö prosessissa ongelmia?
- 6) Tiedätkö ydintehtävät toimiessasi prosessissa?
- 7) Tiedätkö palvelusopimuksen sisällön asiakasvirastoihisi?
- 8) Onko palvelusopimusten sisältö/työnjako selkeä?

Prosessin riskienhallintaan liittyvät kysymykset

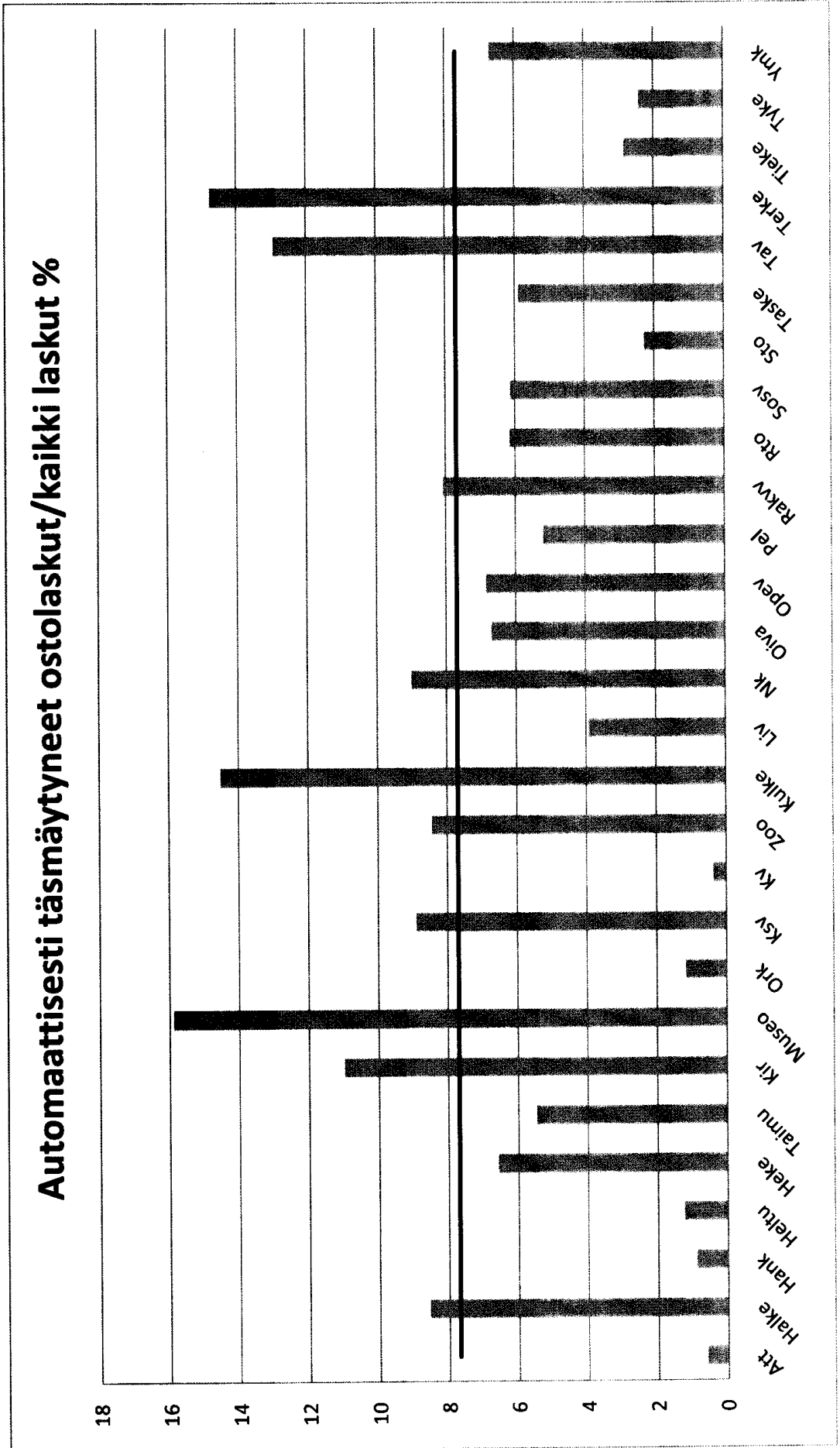
- 9) Kuinka määrittelet riskin ja riskienhallinnan?
- 10) Onko riskit prosessissa arvioitu?
- 11) Tiedätkö ostolaskujen riskienhallintasuunnitelman?
- 12) Mitä hyvä riskienhallinta mielestäsi pitää sisällään?
- 13) Miten kuvailisit riskienhallinnan tilaa tällä hetkellä?
- 14) Miten riskienhallintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Henkilöstön riskienhallintaan liittyvät kysymykset

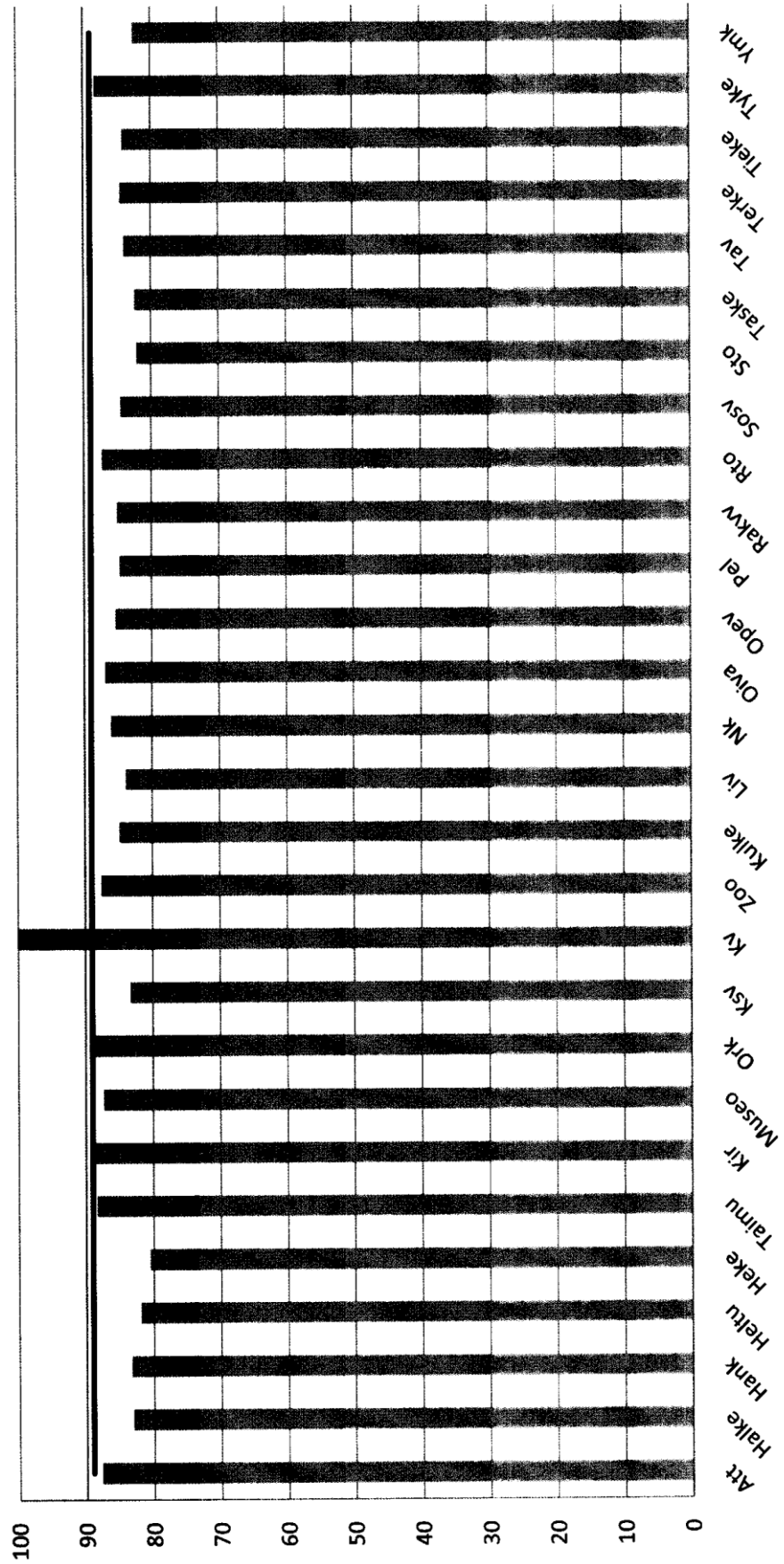
- 15) Miten kuvailisit henkilöstöriskin?
- 16) Onko henkilöstöriskejä arvioitu?
- 17) Tiedätkö henkilöstön koulutussuunnitelmasta?
- 18) Miten kuvailisit henkilöstöriskien tilaa tällä hetkellä?
- 19) Miten henkilöstöriskejä tulisi välttää?
- 20) Miten henkilöstöriskihallintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Kiitos vastauksistasi ja vaivannäöstäsi

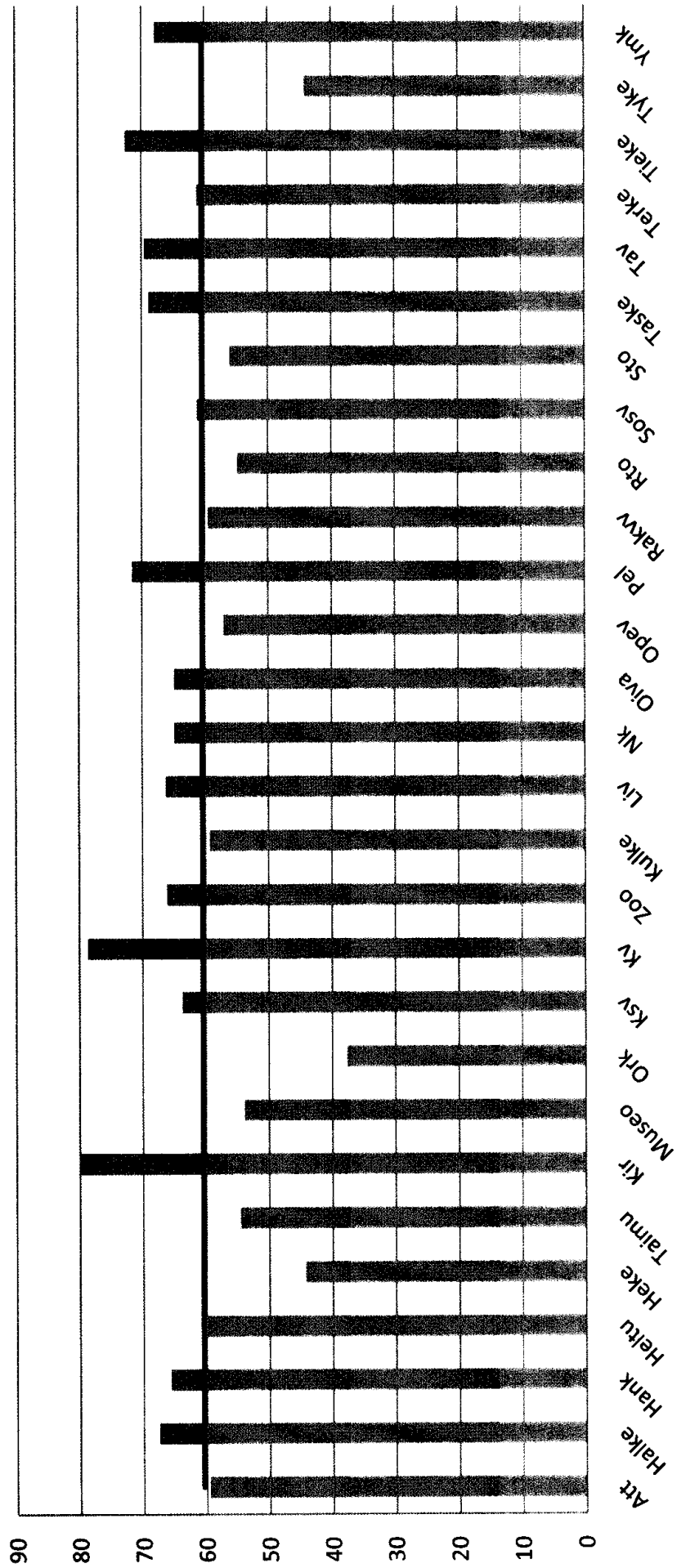
Tietoja käytetään opinnäytetyön tekemisen yhteydessä eikä tiedoista jotka opinnäytetyöhön menevät käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys, sukupuoli, ikä ja asema prosessissa!



Eräpäivään mennessä maksetut/kaikki laskut %



Verkkolaskut/kaikki laskut %



Talpan riskienhallinta	
Riski	Strateginen tavoite
<p>Laske-hanke ei toteudu suunnitellusti</p> <p>Sap-järjestelmä ei toimi määritysten mukaisesti</p> <p>Koulutuksen toteutuminen, aikataulutus</p> <p>Resurssien riittämättömyys</p> <p>Henkilötö ei osaa käyttää Sap-järjestelmää</p> <p>Sap-järjestelmän käyttöönotto myöhästyy</p> <p>Palvelutoiminta estyy tai vaikeutuu</p> <p>Henkilöstö turhautuu tai ylikuormittuu</p> <p>Niukat resurssit, väärin kohdennetut resurssit</p> <p>Laske-hankkeen seuranta ja aktiivinen osallistuminen</p> <p>Laske-hankkeen huolellinen testaus ja raportointi</p>	<p>Oikein mitoitettut resurssit</p> <p>Osaava ja sitoutunut henkilöstö</p> <p>Talpan työn tärkeys ymmärretään</p> <p>Prossitoiminta sovitun mukaista</p> <p>Prosessit kehittyvät</p> <p>Tietotekniikkaa hyödynnetään tehokkaasti</p> <p>Riskit hallinnassa</p> <p>Kyky vastaanottaa uusia asiakkaita</p> <p>Yksikköhintojen lasku/palvelutuote</p> <p>Läpinäkyvä hinnoittelu</p> <p>Johtaminen ja seuranta kunnossa</p>
Kriittinen menestystekijä	Tavoite 2013
<p>Onnistunut henkilöstösuunnittelu</p> <p>Esimiestäidot, osaamista johdetaan</p> <p>Henkilöstö tuntee Talpan tavoitteet</p> <p>Henkilöstö toimii tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p>Palkitsemiskeinot käytössä</p> <p>Onnistunut viestintä, kokonaisuuden ymmärtäminen</p> <p>Ammattiosaaminen, uralla kehittyminen</p> <p>Tehtävämuutosten suunnittelu</p> <p>Hyvinvoiva henkilöstö</p> <p>Prosessin johtaminen asiakas ja Talpa näkökulmasta</p> <p>Prosessivastuulliset kehittävät prosessia aktiivisesti</p> <p>Edetään tietotekniikkastrategian mukaisesti</p> <p>Edetään riskienhallintasuunnitelman mukaisesti</p> <p>Kyky vastaanottaa uusia asiakkaita</p> <p>Yksikköhintojen lasku/palvelutuote</p> <p>Läpinäkyvä hinnoittelu</p> <p>Johtaminen ja seuranta kunnossa</p>	<p>Pysytään liukumien puitteissa</p> <p>Ammattiosaaminen, uralla kehittyminen</p> <p>Tehtävämuutokset käsitellään tulokortti-keskusteluissa</p> <p>Hyvinvoiva henkilöstö</p> <p>Prosessipoikkeamat vähäisiä</p> <p>Laske-projekti onnistunut</p> <p>Palkanlaskenta tehostunut</p> <p>Riskiärvioinneista ei tule huomautuksia</p> <p>Selvitys/ehdotus uusista asiakkaista tehty</p> <p>Asiakkaaksituloprosessi kuvattu</p> <p>Tuottavuus kasvaa keskimäärin 3 % /vuosi</p> <p>Työajanseuranta käytössä</p>

Talpan riskienhallintasuunnitelma on tehty sekä virastotasolla että osastotasolla.

RISKIENARVIOINTILOMAKE 1A

Virasto/Osasto Talous- ja suunnittelukeskus, Taloushallintopalvelu, Ostolaskut

Riskienhallinta: pvm. _____

Vaaratekijöiden suuruudet ja todennäköisyys arviointina:

Vaaratekijä	V	R	T	M	TN	Yht.	Järj.
1. Tilauksen tekeminen väärin tiedoin tai tilauksen puuttuminen			2		3	6	
2. Tavarain tai palvelun vastaanoton puuttuminen järjestelmästä			2		2	4	
3. Tilauksen ja laskun yhteen saattamisen epäonnistuminen			2		1	2	
4. Ongelmat laskun kierron hallinnassa ja kohdistamisessa		1	2		2	6	
5. Sitoutumattomuus yhteisen prosessin pelisääntöihin		1	3		2	8	3
6. Järjestelmien toimintahäiriöt ja yhteensopimattomuus		2	3		1	5	
7. Hankintatoimen organisoimisen epäonnistuminen		1	2		2	6	
8. Järjestelmien, prosessien ja taloushallinnon osaamattomuus			3		3	9	2
9. Vaaralliset yhdistelmät ja väärinkäytökset		2			1	2	
10. Pienostojen hallitsemattomuus ja ohioistaminen		2	3		2	10	1

Riskit: V=vahinko; R=rahoitus; T=toiminnallinen; M=muu; TN=todennäköisyys. Arvioasteikko: 1=vähäinen; 2=mainittava; 3=huomattavan suuri.

Kaava: Yht.= (V+R+T+M)*(TN); Esim: V=0, R=2, T=1; M=1; TN=2. (0+2+1+1)*2=8

Riskin kuvaus, riskin suuruus, toimenpiteet riskin torjumiseksi, toimenpiteet riskin toteuduttua

1. RIS- KI:	<u>Pienostojen hallitsemattomuus ja ohiostaminen.</u> Järjestelmien ja prosessien rakentaminen tukemaan hankitaprosessia, tiedotus ja ohjeistus, virastojen hankitatuimen organisoinnin tarkistaminen (keskitetty – hajautettu).
2. RIS- KI	<u>Järjestelmien, prosessien ja taloushallinnon osaamattomuus .</u> Koulutus (asiakas ja Talpa), toimipaikoissa tapahtuva perehdyttäminen, selkeä ohjeistus, joka saavuttaa kaikki hankintoja tekevät .
3. RIS- KI	Sitoutumattomuus yhteisen prosessin pelisääntöihin. Tiedon lisääminen, asioiden perustelu, osaamisen lisääminen.

4.-10. RISKIT: luettelo	<ul style="list-style-type: none"> - Hankintatoimen organisoinnin epäonnistuminen - Tilauksen tekeminen väärin tiedoin tai tilauksen puuttuminen - Ongelmat laskun kierron hallinnassa ja kohdistamisessa - Järjestelmien toimintahäiriöt ja yhteensopimattomuus - Tavarain tai palvelun vastaanoton puuttuminen järjestelmästä - Tilauksen ja laskun yhteen saattamisen epäonnistuminen - Vaaralliset yhdistelmät ja väärinkäytökset
----------------------------	--



 SAAJA

Palautamme oheisen laskun, koska lasku ei täytä arvonlisäverolain 209 b § vaatimuksia.

Olemme havainneet seuraavat puutteet laskussa:

- Laskun antamispäivä
- Laskun juokseva tunniste
- Myyjän arvonlisäverotunniste = Y-tunnus
- Ostajan Y-tunnus (Helsingin kaupungin Y-tunnus on 0201256-6 / FI02012566)
- Myyjän nimi eri kuin Y-rekisterissä tai kaupparekisterissä (asia on tarkastettu www.ytj.fi)
- Ostajan nimi (oltava seuraavassa muodossa: Helsingin kaupunki + virasto ja/tai yksikkö)
- Tavaroiden määrä ja luonne ja/tai palvelujen laajuus ja luonne
- Tavaroiden toimituspäivä ja palvelujen suorituspäivä
- Veron peruste verokannoittain
- Suoritettavan veron määrä
- Muutoslaskussa viittaus aikaisempaan laskuun
- Laskussa ei saa mainita veron määrää ja verokantaa, koska myyjä ei ole merkitty alv-velvollisten rekisteriin

YEL-vakuutustodistuksen esittäminen (yksityishenkilö, ammatinharjoittaja, toiminimi)

- YEL-vakuutustodistus puuttuu

Yksityishenkilö, ammatinharjoittaja, toiminimi, jonka kanssa kaupunki on sopinut työsuorituksesta, kuuluu 1.1.2005 lukien kunnallisen eläketurvan piiriin, ellei hän ole itse hankkinut eläketurvaansa. Jos työsuorittaja on maksanut itse eläkevakuutusmaksun, hänen tulee esittää toimeksiantosopimusta tehdessään tai viimeistään laskun yhteydessä todistus YEL - vakuutuksesta.

Ellei työsuorittajalla ole YEL - vakuutustodistusta, kaupunki pidättää eläkevakuutusmaksun ja rekisteröi työsuorittajan KuEl:n piiriin.

Täydentäkää laskuunne yllä havaitut puutteelliset tiedot ja lähetäkää lasku meille uudelleen maksua varten. Taloushallintopalvelu/Ostolaskuosasto/ PL 246, 00099 HELSINGIN KAUPUNKI

Ystävällisin terveisin

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Faksi	Tilinro	Y-tunnus
PL 246	Sörmäisten rantatie 27 A	+358 9 310 2500	+358 9 310 25212	800012-62637	0201256-6
00099 HELSINGIN KAUPUNKI	Helsinki 50				Alv.nro
www.hel.fi/talpa					FI02012566

Laskuilta tarkastetaan y-tunnus ja etsitään tieto YTJ:stä onko se ennakkoperintärekisterissä ja rekisteröinnin voimassaolo!

HELSINGIN KAUPUNKI

[Tulosta sivu](#)

Kaikki kauppa- ja säätiörekisteritiedot [Virre-tietopalvelusta](#)

Y-tunnus: 0201256-6

	Viimeisin tieto	Alkupvm	Tietolähde
Toiminimi	HELSINGIN KAUPUNKI	27.01.2004	Verohallinto
Yritysmuoto	Kunta	31.12.1978	Verohallinto
Kotipaikka	HELSINKI	01.01.1989	Verohallinto
Yrityksen kieli	Suomi	30.06.1978	Verohallinto
Päätösmäärä	Julkisen yleishallinto (84110)	31.12.2007	Verohallinto
Postiosoite	PL 1 00099 HELSINGIN KAUPUNKI	03.01.2011	Yhteinen

Voimassaolevat rekisteröinnit

Rekisteri	Tila	Alkupvm
Verohallinnon perustiedot	Rekisterissä	30.06.1978
Ennakkoperintärekisteri	Rekisterissä	01.03.1995
Arvonlisäverovelvollisuus	Liiketoiminnasta alv-velvollinen	01.06.1994
Arvonlisäverovelvollisuus	Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta	02.06.1994
Arvonlisäverovelvollisuus	Alkutuottajana ja/tai kuvataiteilijana alv-velvollinen	01.01.1995
Työnantajarekisteri	Rekisterissä	31.12.1978

Ennakkoperintärekisteröinnin voimassaolo:

Tapahtuma	Pvm
Seuraava tarkistuspäivä	29.02.2012

Y-tunnushistoria

Pvm	Tapahtuma	Selite
30.06.1978	Tunnus annettu	
Palaa		

Y-TUNNUS, ENNAKONPERINTÄREKISTERI JA YEL

Ammatinharjoittaja, yksityinen elinkeinoharjoittaja
Toiminimi
Yksityishenkilö

Ammatinharjoittaja, yksityinen elinkeinoharjoittaja
Toiminimi
 Y-tunnus on
kuuluu ennakonperintärekisteriin
esittää YEL-vakuutustodistuksen



OSTOLASKUT MAKSAA

Ammatinharjoittaja, yksityinen elinkeinoharjoittaja
Toiminimi
 Y-tunnus on
kuuluu ennakonperintärekisteriin
Ei esitä YEL-vakuutustodistusta



PALKKIOT MAKSAA

Palkkiolaji aina K66
 Toimielin alkaa aina 8 *

Ammatinharjoittaja, yksityinen elinkeinoharjoittaja
Toiminimi
 Y-tunnus on
esittää YEL-vakuutustodistusta
Ei kuuluu ennakonperintärekisteriin



PALKKIOT MAKSAA

Palkkiolaji aina K64
 Toimielin alkaa aina 8 *

Osakeyhtiöt Oy
Osuuskunnat
Avoimet yhtiöt Ay
Kommandiittiyhtiöt Ky
Järjestöt esim. ry
Säätiöt
 Y-tunnus on
kuuluu ennakonperintärekisteriin



OSTOLASKUT MAKSAA

Osakeyhtiöt Oy
Osuuskunnat
Avoimet yhtiöt Ay
Kommandiittiyhtiöt Ky
Järjestöt esim. ry
Säätiöt
 Y-tunnus on
Ei kuuluu ennakonperintärekisteriin



PALKKIOT MAKSAA

Palkkiolaji aina K61
 Toimielinnumero alkaa aina 9 *

Järjestöt esim. ry
Yritykset
toiminimet
Ei ole y-tunnusta



EI MAKSETA

kehotettava hakemaan Y-tunnus
 Jos ei y-tunnusta haeta, niin laskun vastaanottajan on ilmoitettava joku henkilö, joka ottaa maksun itselleen ja verotukseensa.

Yksityiset henkilöt
 Kaupunki tekee henkilöiden kanssa toimeksiantosopimuksen



PALKKIOT MAKSAA
palkkiolaji aina K66(jos on YEL koodi K64)
 Toimielinnumero alkaa aina 8 *

PALKKIOIDEN KAUTTA EI MENE MAKSUUN SEURAAVANLAISET MENOT:

- mainokset
- ilmoitukset
- vuokrat
- tavarat
- tarjoilut esim. mehut ruoat, kahvit paikan päällä
- osallistumismaksut mm. kursseille

YEL- TODISTUKSEN PYYTÄMINEN

Helsingin kaupungin vuonna 2005 voimaantulleiden ohjeiden mukaan yksityisen elinkeinoharjoittajan tulisi työstä laskuttaessaan esittää YEL-todistus . Pyytäisin teitä ystävällisesti lähettämään YEL-todistuksen, jotta voimme maksaa suorituksen teille pikaisesti. Yel-todistuksen saa vakuutusyhtiöstä, jossa teillä on YEL-vakuutus. Jos teillä ei ole yrittäjäeläkevakuutusta kaupunki pidättää työntekijän eläkevakuutusmaksun. Kunnallinen eläkelainsäädäntö on muuttunut siten, että kaikki yksityishenkilöiden tai toiminimien kunnalle tekemät toimeksiannot ovat siirtyneet Kuntien Eläkelain piiriin.

Kuntien Eläkelain piiristä voi poistua ainoastaan esittämällä vakuutusyhtiön todistuksen voimassa olevasta Yrittäjien Eläkelain mukaisesta eläkevakuutuksesta tai yrittäjä jää vanhuuseläkkeelle 68-vuotta täytettyään. Toimeksiannosta pidätetty eläkevakuutusmaksu perustuu voimassa olevaan eläkelainsäädäntöön ja on ilmoitettu Kuntien Eläkevakuutukselle, joka aikanaan maksaa Teille eläkkeen kunnalle suoritetusta toimeksiannosta.



SISÄINEN VALVONTA HELSINGIN KAUPUNGISSA

SISÄLLYSLUETTELO

1	SISÄINEN VALVONTA HYVÄN JOHTAMIS- JA HALLINTOTAVAN TAKEENA	1
1.1	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta osana hyvää johtamis- ja hallintotapaa	1
1.2	Sisäinen valvonta kohdistuu kaikkeen toimintaan	1
1.3	Sisäisen valvonnan osatekijät	2
1.4	Sisäisen valvonnan tavoitteet	3
2	SISÄISEN VALVONNAN TOTEUTTAJAT JA HEIDÄN VASTUUNSA	4
2.1	Tilivelvollisen valvontavastuu	4
2.2	Luottamushenkilöiden valvontavastuu	4
2.3	Kaupungin johdon valvontavastuu	4
2.4	Esimiehen valvontavastuu	5
2.5	Controller-toiminto osana valvontaa	5
3	HALLINNON JÄRJESTÄMINEN JA JOHTAMISTAPA	6
3.1	Johtamis- ja ohjausjärjestelmän perusta	6
3.2	Helsingin kaupungin johtamis- ja ohjausjärjestelmä	6
4	RISKIENHALLINTA	8
4.1	Riskienhallinnan järjestäminen	8
4.2	Esimerkkejä riskeistä ja niiden hallintatavoista	9
5	VALVONTATOIMENPITEET	10
5.1	Säännöllinen valvonta	10
5.2	Kontrollit osana toimintaprosesseja	11
5.3	Väärinkäytösten ehkäisy, tunnistaminen ja tutkinta	11
6	RAPORTOINTI JA TIEDONVÄLITYS	12
6.1	Raportointi ja tiedon laatu	12
6.2	Tiedonkulku ja johdon tuki valvonnalle	13
7	SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN SEURANTA JA ARVIOINTI	13
7.1	Jatkuva seuranta ja valvonnan toimivuuden arviointi	13
7.2	Sisäisen tarkastuksen arviointitehtävä	13
7.3	Ulkoisen tarkastuksen arviointitehtävä	14
7.4	Tiedonsaantioikeus	15



10.10.2007

1 SISÄINEN VALVONTA HYVÄN JOHTAMIS- JA HALLINTOTAVAN TAKEENA

1.1 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta osana hyvää johtamis- ja hallintotapaa

Sisäisen valvonnan näkökulma on organisaation johdon näkökulma. Sisäinen valvonta on johtamisen työväline. Helsingin kaupungin ohje sisäisestä valvonnasta koskee kaikkia kaupungin toimielimiä, johtoa ja esimiesasemassa olevia.

Hyvällä johtamis- ja hallintotavalla tarkoitetaan toiminnan ja talouden ohjauksen tilivelvollisuus- ja vastuujärjestelmää, joka edistää hallinnon ja palvelutuotannon luotettavuutta ja tehokkuutta. Järjestelmän perustana ovat kaupungin arvot, asiakkaiden ja asukkaiden tarpeet sekä toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Keskeistä hyvän johtamis- ja hallintotavan toteuttamisessa ovat sellaiset linjaukset ja menettelyt, joilla ohjataan kaupungin toimintoja siten, että saadaan kohtuullinen varmuus tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan eettisyydestä ja vastuullisuudesta.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat hyvän johtamis- ja hallintotavan edellytyksiä, osa johtamista, toiminnan ohjausta ja palvelujen laadun varmistamista. Tarkoituksena on varmistaa:

- tavoitteiden saavuttaminen
- toiminnan tuloksellisuus
- toiminnan tehokkuus ja jatkuvuus
- raportoinnin ja tiedon luotettavuus ja eheys
- resurssien ja omaisuuden turvaaminen
- lainsäädännön ja ohjeiden noudattaminen.

1.2 Sisäinen valvonta kohdistuu kaikkeen toimintaan

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävä on tukea suunnitelmien mukaista toimintaa, mihin kuuluu myös ennakoida uhkatekijöitä, häiriötilanteita ja epäkohtia. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta auttavat vaurautumaan niihin ennen kuin vahinkoa tai ei-toivottuja tilanteita on päässyt syntymään. Sisäinen valvonta ei siis kohdistu vain talouteen, vaan koko toimintaan. Tärkeää on myös osoittaa eri sidosryhmille, miten Helsingin kaupungissa toteutetaan hyvää johtamis- ja hallintotapaa.

Helsingin kaupungin organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminoissa on oltava riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Johdon tehtävänä on johtaa, ohjata ja valvoa vastuualueensa toiminnan onnistumista sisäisellä valvonnalla ja riskienhallintatoimilla. Hyvin järjestetyssä hallinnossa valvonta toteutuu osana päivittäistehäviä ja toimintaprosesseja.

10.10.2007

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta kattavat kaupungin oman toiminnan sekä toiminnan, josta kaupunki vastaa omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden tai sopimusten nojalla.

1.3 Sisäisen valvonnan osatekijät

Sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä osatekijästä:

- hallinnon järjestäminen ja johtamistapa
- riskienhallinta
- valvontatoimenpiteet
- raportointi ja tiedonvälitys
- seuranta ja arviointi.

Hallinnon järjestäminen ja johtamistapa luovat perustan valvonnalle ja edistävät tavoitteiden saavuttamista sekä henkilöstön valvontatietoisuutta. Asiamukaisesti toteutettuna ne takaavat parhaiten asioiden sovitunlaisen toteutumisen ja ehkäisevät samalla päätösten vastaista toimintaa sekä väärinkäytöksiä.

Riskienhallinta. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan kuuluu riskien tunnistaminen, arviointi sekä niihin vastaaminen toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Riskienhallinnan avulla kyetään myös löytämään uusia mahdollisuuksia.

Valvontatoimenpiteet varmistavat tavoitteiden toteutumista, toiminnan luotettavuutta ja taloudellisuutta, tietojen oikeellisuutta ja omaisuuden turvaamista. Valvontatoimenpiteet auttavat varmistamaan toimielinten ja johtavien viranhaltijoiden päätösten toteuttamista.

Raportointi ja tiedonvälitys. Toimivan raportoinnin ja tiedonvälityksen avulla kaupungin johto, henkilöstö ja sidosryhmät saavat oikea-aikaisesti olennaista ja käyttökelpoista tietoa toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Seuranta ja arviointi. Seurantatiedon perusteella arvioidaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkuutta ja edistetään niiden kehittämistä. Seuranta voi olla jatkuvaa tai sitä voidaan toteuttaa erillisillä arvioinneilla tai näiden yhdistelmällä.



10.10.2007

5) SEURANTA JA ARVIOINTI		
4) RAPORTOINTI	3) VALVONTATOIMENPITEET	4) TIEDONVÄLITYS
	2) RISKIENHALLINTA	
1) HALLINNON JÄRJESTÄMINEN JA JOHTAMISTAPA		

Kuva: Sisäisen valvonnan osatekijät

Näitä sisäisen valvonnan osatekijöitä käsitellään yksityiskohtaisesti luvuissa 3-7.

1.4 Sisäisen valvonnan tavoitteet

Sisäisen valvonnan tavoitteet ovat seuraavat:

Vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Valvonnalla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista, tuotteiden ja palvelujen laatua sekä toimintojen taloudellisuutta ja tuottavuutta.

Raportointi ja tiedon oikeellisuus. Valvonnalla johto ja esimiehet huolehtivat siitä, että heidän vastuualueellaan tuotetaan ja ylläpidetään luotettavia tietoja toiminnasta, taloudesta ja hallinnosta. Tiedot tulee raportoida oikein ja ajantasaisesti.

Toiminnan laillisuus ja johdon ohjeiden noudattaminen. Valvonta turvaa lakien ja asetusten sekä Helsingin kaupungin päätösten, sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen.

Resurssien ja omaisuuden turvaaminen. Valvonnalla varmistetaan, että kaupungin resursseja käytetään järkevästi ja taloudellisesti kaupungin hyväksi ja että resurssit turvataan menetyksiltä, jotka aiheutuvat virheistä, huonosta hoidosta, tuhlauksesta, väärinkäytöksistä, petoksisesta tai muusta sääntöjen ja ohjeiden vastaisesta toiminnasta.

Sisäiseen valvontaan vaikuttavat toiminnan luonne, sisältö ja laajuus, toimintayksikön talous sekä niihin liittyvät riskit. Valvonta on riittävää, kun toiminta on organisoitu siten, että se tuottaa kohtuullisen varmuuden tavoitteiden saavuttamisesta. Valvontatoimenpiteiden on oltava taloudellisia ja tehokkaita.



10.10.2007

2 SISÄISEN VALVONNAN TOTEUTTAJAT JA HEIDÄN VASTUUNSA

2.1 Tilivelvollisen valvontavastuu

Kuntalain tarkoittamia tilivelvollisia ovat muun muassa:

- kaupunginhallituksen jäsenet
- lautakuntien, johtokuntien ja toimikuntien sekä muiden kunnan toimielinten jäsenet
- kaupunginjohtaja ja apulaiskaupunginjohtajat
- virastojen ja laitosten ylin johto
- virastojen ja laitosten yksiköiden päälliköt

Tilivelvollisella on henkilökohtainen vastuu johtamansa toiminnan sisäisen valvonnan järjestämisestä ja jatkuvasta ylläpidosta. Tilivelvollisuusaseman puuttuminen ei vapauta esimiestä alaiensa toiminnan valvontavastuusta. Tilivelvollisuuden määrittely ei estä kohdistamasta vahingonkorvausvaatimusta tai rikosseuraamusta myös muuhun henkilöön kuin tilivelvolliseen.

2.2 Luottamushenkilöiden valvontavastuu

Kaupunginhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Se vastaa myös sisäisestä valvontajärjestelmästä. Kaupunginhallitus päättää vuosittain lautakuntien, toimikuntien sekä kaupunginhallituksen alaisten viranhaltijoiden velvollisuudesta ilmoittaa tekemistään päätöksistä kaupunginhallitukselle ja tarkastusvirastolle. Kaupunginhallitus seuraa näiden päätösten laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta ja ryhtyy tarvittaessa kuntalain tarkoittamiin toimenpiteisiin asian ottamiseksi kaupunginhallituksen käsiteltäväksi (otto-oikeus).

Lautakuntien johtosääntöjen mukaan lautakunnalla on velvollisuus valvoa, että sen alainen virasto toimii vahvistetun talousarvion sekä kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti sekä asettaa omalta osaltaan virastolle tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. Toimielinten jäsenten tilivelvollisuus korostaa heidän valvontavastuutaan päätöksenteossa ja toiminnan seurannassa. Luottamustehtäväänsä hoitaessaan he suorittavat sisäistä valvontaa seuraamalla toimintoja, analysoimalla tietoa ja arvioimalla päätöksentekoa.

2.3 Kaupungin johdon valvontavastuu

Kaupunginhallituksella on sisäisen valvonnan järjestämisvastuu. Kaupunginjohtajan velvollisuutena on huolehtia riittävän ja toimivan sisäisen valvonnan toteuttamisesta ja ylläpitämisestä sekä toimivuuden



10.10.2007

varmistamisesta. Sisäinen tarkastus avustaa kaupunginjohtajaa hänen valvontavelvollisuutensa täyttämässä tarkastamalla ja arvioimalla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta.

Apulaiskaupunginjohtajien tehtävänä on johtaa, valvoa ja kehittää kaupungin hallintoa sekä vastata siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan. He vastaavat toimialoillaan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

Virastojen ja laitosten ylin johto on tilivelvollisina ja esimiehinä vastuussa riskienhallinnasta sekä sisäisen valvonnan järjestämisestä ja ylläpitämisestä. He vastaavat organisaatioidensa toiminnan järjestämisestä siten, että prosesseille, hankkeille, projekteille tai yksittäisille toiminnoille on määritelty vastuutaho. Heidän tehtävänä on luoda toimiva ja kattava ohjaus- ja seurantajärjestelmä. Ylin johto virastoissa ja laitoksissa vahvistaa riskienhallinnan toimintaperiaatteet.

2.4 Esimiehen valvontavastuu

Esimies vastaa siitä, että yksikön henkilöstön toimivalta ja vastuut on määritelty ja henkilöstöllä on ajanmukaiset tehtäväkuvaukset. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset tehtävistä suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Esimies käy säännöllisesti tulos- ja kehityskeskustelut, joissa toimintatavoitteiden lisäksi käydään läpi alaisen toimivalta ja vastuut sekä tehtävien toteuttamisen edellyttämä osaaminen. Tulos- ja kehityskeskusteluissa sovitaan myös seurannasta.

Esimies vastaa siitä, että hänen yksikkönsä tavoitteet tukevat ylempien tason tavoitteita. Samoin hän vastaa siitä, että hänen alaisuudessaan olevien yksiköiden tavoitteet ovat linjassa koko yksikön tavoitteiden kanssa. Esimies vastaa myös tiedonkulusta ja raportoinnista.

Esimiehet ohjaavat ja valvovat alaistensa toimintaa. Esimiehen on ryhdyttävä toimenpiteisiin välittömästi, kun havaitaan toimintaa, joka on tehotonta tai epätarkoituksenmukaista tai lain, muiden sääntöjen, ohjeiden ja päätösten vastaista.

2.5 Controller-toiminto osana valvontaa

Controller-toiminto avustaa ja tukee organisaation johtoa mm. raportoinnissa sekä valvontatehtävässä. Controllerin tehtäviä hoitava henkilö tekee jatkuvaa ja säännönmukaisesti toistuvaa talouden ja toiminnan seurantaa ja valvontaa. Controller tuottaa johdolle tietoa organisaation tilasta ja toimintaympäristöstä sekä tavoitteiden saavuttamisesta strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Tätä varten controller tuottaa toiminnan ja talouden raportointitietoa, analysoi ja jalostaa sitä tekemällä mm. investointi-, vaihtoehto-, kustannus- ja toimintolaskentaa. Controller-toiminnon tuloksena päätöksenteko saa tietoa mm. rat-



10.10.2007

kaisujen taloudellisuuslaskelmista, vaihtoehtolaskelmista ja laadullisista tekijöistä.

3 HALLINNON JÄRJESTÄMINEN JA JOHTAMISTAPA

3.1 Johtamis- ja ohjausjärjestelmän perusta

Hallinnon järjestäminen ja johtamistapa luovat perustan johtamis- ja ohjausjärjestelmälle. Ne vaikuttavat siihen, miten organisaation toiminnot järjestetään, tavoitteet asetetaan ja riskit arvioidaan. Lisäksi ne vaikuttavat toiminnan suunnitteluun ja tehtävien toteuttamiseen sekä näihin liittyviin valvontatoimenpiteisiin, tuotettavaan tietoon ja tiedon välittämiseen sekä toiminnan seurantaan.

Hallinnon järjestämisen ja johtamistavan osatekijöitä ovat:

- rehellisyys ja eettiset arvot
- johdon toimintatapa
- organisaatorakenne
- toimivallan delegointi
- henkilöstöjohtamisen periaatteet
- ammatillinen osaaminen
- kannustimet
- luottamus- ja virkamiesjohdon keskinäinen suhde
- tiedon kulku.

Keskeisessä asemassa johtamistavan luomisessa ja ylläpitämisessä on kaupungin ylin johto. Kaupunginhallitus, lautakunnat, johtokunnat, johto ja esimiehet näyttävät omalla esimerkillään, kuinka ne itse toimivat sovittujen ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti, ja kuinka johdonmukaisesti ne puuttuvat poikkeamiin sovitusta menettelytavoista. Johto voi ilmaista sitoutumisen hyvään johtamis- ja hallintotapaan ja rehellisyyteen myös eettisten sääntöjen ja muiden hyväksyttävään toimintaan opastavien ohjeiden avulla.

Johtamistapa luo perustan sisäiselle valvonnalle. Esimiesten tehtävänä on lisätä henkilöstön tietoisuutta sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Työntekijöiden ammattitaito ja valvontamyönteisyys edistävät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamista. Henkilöstön tulee toimia kaupungin arvojen ja hyvän johtamis- ja hallintotavan mukaisesti.

3.2 Helsingin kaupungin johtamis- ja ohjausjärjestelmä

Helsingin kaupungin yhteiset arvot ovat asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus ja yrittäjämie-

10.10.2007

syys. Nämä arvot ovat luonteeltaan toiminnallisia ja niiden on tarkoitus vaikuttaa kaupungin johtamiseen sekä henkilökunnan ja koko organisaation toimintaan.

Toiminnan ja talouden ohjauksessa käytetään tulosjohtamista. Helsingin kaupungin hallinnossa tulosjohtamisella tarkoitetaan toiminnan kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, tuloksellisuuteen ja yhteistyöhön perustuvaa johtamistapaa. Kaupungin ohjausjärjestelmä koostuu strategia-työstä sekä suunnittelu- ja seurantajärjestelmästä.

Kaupunginvaltuuston hyväksymät yhteisstrategiat osoittavat toiminnan tavoitteet. Hallintokunnat määrittelevät vuosittain talousarvio ja -suunnitelmaehdotuksessa, miten ne toteuttavat yhteisstrategioita ja omaa perustehtäväänsä tavoitteellisesti. Virastot, laitokset ja tytäryhteisöt tukevat vuositavoitteillaan yhteisstrategioiden toteuttamista. Johtamisen näkökulmat ja laatutyö ovat strategian toteuttamisen keinoja.

Kaupunginhallitus hyväksyy **Suunnittelun yhteiset lähtökohdat** joka toinen vuosi. Se sisältää keskeiset, kaupungin toimintaa ohjaavat ennusteet ja muut kaupunkia ja hallintokuntia koskevat merkittävät yhteiset lähtökohdat sekä keskeiset koko kaupunkia koskevat suunnitelmat ja ohjelmat. **Talousarvioehdotuksen ja taloussuunnitelmaehdotuksen laatimisohteet** ohjaavat vuosisuunnittelua. Kaupungin hallintokuntien yhteisenä strategioiden laatimisen ja toiminnan suunnittelun viitekehyksenä käytetään tasapainoisen johtamisen kehikkoa. Sen avulla seurataan ja raportoidaan paitsi taloudellista tietoa myös tietoa asiakas-, resurssi-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmista.

Talousarviossa ja -suunnitelmassa on esitetty kaupungin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä resurssit. Talousarvion toteuttamista ohjaavat **Talousarvion noudattamisohteet**. **Talouden ja toiminnan seurantaraportissa** kaupunginhallitus raportoi neljännesvuosittain toiminnan ja talouden toteutumisesta suhteessa kaupunginvaltuuston asettamiin tavoitteisiin.

Tilinpäätös on talousarvion ohella kaupungin taloudenhoidon keskeinen väline. Siihen kuuluvat tuloslaskelma, tase ja niiden liitetiedot, rahoituslaskelma, talousarvion toteutumisvertailut ja konsernitase ja sen liitetiedot. Vuoden 2008 tilinpäätöksessä konsernitaseen tilalle laaditaan konsernin tuloslaskelma, tase ja niiden liitetiedot sekä rahoituslaskelma. Tilinpäätökseen sisältyvässä **toimintakertomuksessa** annetaan selvitys kaupunginvaltuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.

Arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta antaa valtuustolle oman arvionsa toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta. Virastot ja laitokset voivat hyödyntää arviointikertomusta toiminnan kehittämisen välineenä.

10.10.2007

4 RISKIENHALLINTA

4.1 Riskienhallinnan järjestäminen

Riskienhallinnalla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja talousarvion toteutumista puuttamalla uhkaaviin tekijöihin jo ennakkolta. Riskienhallinnan avulla kyetään myös tunnistamaan uusia mahdollisuuksia. Toimiva riskienhallinta on osa hyvää johtamista, toiminnan ohjausta ja palveluiden laadukkuuden varmistamista. Riskienhallinta on myös osa strategia- ja talousarvioprosessia sekä toiminnan suunnittelua. Helsingin kaupungissa riskienhallintaa ohjaavat riskienhallinnan yleisohje ja riskienhallinnan toimintaohje.

Riski on mahdollinen tapahtuma tai tapahtumaketju, joka voi vaarantaa taloudellisten tai toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen lyhyellä tai pitkällä aikavälillä tai uhata organisaation mainetta. Riskienhallinnan on katettava kaikki olennaiset toiminnan riskit. Merkittävät riskit on tunnistettava, luokiteltava, arvioitava ja mitattava mahdollisuuksien mukaan. Tällöin on otettava huomioon:

- sisäiset ja ulkoiset riskit
- mitattavissa olevat riskit ja riskit, joita ei voi mitata
- yksikön omassa vaikutusvallassa olevat riskit ja riskit, joihin yksikkö ei voi itse suoraan vaikuttaa.

Riskienhallinnasta päätettäessä johto ottaa kantaa siihen, miten suuria riskejä ollaan valmiita ottamaan ja miten suuria menetyksiä organisaatio pystyy kestäämään. Tämä edellyttää organisaation riskirajojen, riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn arviointia ja määrittelyä. Nämä ratkaisut vaikuttavat siihen, millaisiin riskienhallintatoimenpiteisiin ryhdytään.

Sisäisen valvonnan menetelmät ja toimet, joilla pyritään toiminnallisten riskien ennalta ehkäisyyn tai havaitsemiseen, ovat osa riskienhallintaa. Suuri osa riskienhallintaa toteutuu toimintaprosesseihin sisällytettävänä päivittäisinä valvontatoimenpiteinä ja varmistuksina. Merkittävistä prosesseista on syytä laatia ja ylläpitää kuvaukset. Kuvausten laadinnan yhteydessä selvitetään prosessien luotettavuutta uhkaavat riskit ja riskien lähteet ja päätetään näiden edellyttämistä toimenpiteistä. Kuvaukset sisältävät myös korjaavat toimenpiteet, jos riskit toteutuvat. Kuvauksen laatimisesta vastaa prosessinomistaja.

Riskienhallinnan raportointi tulee kytkeä osaksi toiminnan ja talouden säännöllistä seuranta- ja raportointia.



10.10.2007

4.2 Esimerkkejä riskeistä ja niiden hallintatavoista

Seuraavassa on lueteltu toimintoihin liittyviä riskejä ja sisäisen valvonnan menetelmiä.

Toimivalta ja vastuut. Toimivallan ja vastuiden epäselvyydestä voi aiheutua riskejä mm. toimivallan ylityksiä tai tehtävien tekemättä jäämisiä. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi selkeät toimivallan ja vastuiden määrittelyt ja kuvaukset sekä toiminnan ja delegoitujen valtuuksien käytön valvonta.

Päätöksenteko. Riskejä ovat mm. päätösten muotovirheet ja puutteet päätösten toimeenpanossa ja dokumentoinnissa. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi tarkistukset ja varmistukset päätöksentekoprosessissa.

Henkilöstö. Riskit liittyvät mm. henkilöstöresurssien kohdistamiseen, osaamiseen, osaamisen kehittämiseen, motivaatioon ja mahdollisiin väärinkäytöksiin. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi osaamisen hallinnan ja kehittämisen työkalut sekä henkilöstöhallinnon raportointi ja seuranta.

Strategia ja talous. Riskejä ovat mm., ettei toimita kaupungin strategioiden mukaisesti, ettei poikkeamia asetetuista tavoitteista huomata tai oteta huomioon tai ettei strategiaprosessi aidosti ohjaa toimintaa. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi taloussuunnittelun ohjeet ja niiden noudattamisen valvonta, taloushallinnon raportointi ja seuranta, strategia- ja talousprosessia tukevat kontrollit sekä controller-toiminto.

Taloushallinto ja maksuliikenne. Riskejä ovat mm., ettei kirjanpitoa hoideta lakien ja määräysten mukaisesti, ettei saatavia saada perityksi, varoja tileiltä ja käteiskassoista häviää tai käytetään väärin tai että tehtävienjaon epäselvyyksien johdosta taloushallinnon tehtäviä jää suorittamatta. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi taloushallinnon kontrollit, tehtävien eriyttäminen, täsmäytykset, laskujen tarkastus ja hyväksyminen sekä tilien, kassavarojen ja muun omaisuuden valvonta.

Hankinnat ja omaisuuden turvaaminen. Riskejä ovat mm., että hankintoja tehdään ilman valtuuksia, hankintalainsäädännön tai ohjeiden vastaisesti, omaisuutta häviää tai turmeltuu. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi hankintavaltuuksien tarkka määrittely ja valtuuksien käytön seuranta, ohjeiden noudattamisen valvonta, hankintaan liittyvien tehtävien jako sekä hankintaprosessin valvonta. Omaisuutta voidaan turvata esimerkiksi luetteloimalla ja inventoimalla omaisuus sekä rajoittamalla kulkuoikeuksia.

Tietojärjestelmät ja tietoturva. Riskinä voi olla mm., ettei tietojärjestelmä ole käytettävissä tai se ei käsittele tietoja oikein, sitä ei osata



10.10.2007

käyttää oikein ja tehokkaasti, tietojärjestelmän toimintaa on mahdollista muuttaa luvattomasti tai tiedot eivät säily muuttumattomina taikka riittävän kauan. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi järjestelmien toiminnan luotettavuutta, käytettävyyttä ja tietojen oikeellisuutta varmistavat ohjeet, kontrollit ja toimintatavat sekä työtehtävien mukaiset ja ajantasaiset käyttövaltuudet.

Ympäristöasiat. Ympäristöriskien hallinta edellyttää ympäristöasioiden nykytilanteen tuntemista ja jatkuvaa parantamista sekä kestävästä kehityksen edistämistä. Ympäristön tilan muutoksia tutkitaan ja seurataan, jotta löydetään keinoja parantaa ympäristön tilaa mm. kunnostamalla pilaantuneita maa-alueita, vähentämällä ilmanlaatua heikentäviä tekijöitä sekä vesialueiden ja kaupunkiluonnon kuormitusta. Keinoja ovat myös kaupungin työntekijöiden ja kaupunkilaisten ympäristötietoisuuden ja -vastuullisuuden edistäminen. Ympäristöasioiden integroiminen osaksi kaikkien kaupungin hallintokuntien johtamista ja toimintaa on keskeistä.

Tiedon oikeellisuus ja tiedonkulku. Riskit liittyvät mm. siihen, että tiedoissa on virheitä, tieto saadaan liian myöhään, tieto on riittämätöntä tai väärässä muodossa tai tiedonkulku on yksisuuntaista. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi tietotarpeen selvittäminen, kerättävän ja tuotettavan tiedon määrittely ja kuvaaminen, sekä tiedon oikeellisuutta ja tiedon välittymistä tukevat kontrollit.

5 VALVONTATOIMENPITEET

5.1 Säännöllinen valvonta

Tehokas sisäinen valvonta perustuu siihen, että kaupungilla on asianmukainen valvontarakenne ja valvontatoimenpiteet on järjestetty. Valvontatoimenpiteillä pyritään hallitsemaan riskejä.

Säännölliseen valvontaan kuuluvat mm.:

- johdolle laadittavat raportit
- toiminnan ja toimintapoikkeamien seuranta
- talousarvion toteutumisen seuranta
- toimintaperiaatteiden sekä ohjeiden noudattamisen valvonta
- hyväksymis- ja valtuutusjärjestelmä
- erilaiset säännölliset varmistus- ja täsmäytystoimenpiteet
- sovittujen riskirajojen seuranta ja siitä raportointi
- fyysiset valvontatoimenpiteet.

Virastojen ja laitosten johto ja esimiehet vastaavat säännöllisen valvonnan järjestämisestä ja toimivuudesta. Johto laatii virastojen ja laitosten



10.10.2007

ten omaan toimintaan sovellettua ohjeistusta sisäisestä valvonnasta sekä vastaa siitä, että henkilöstö on tietoinen sisäisen valvonnan järjestelyistä. Osa valvontajärjestelyistä, esimerkiksi turvallisuuteen ja omaisuuden turvaamiseen liittyvät järjestelyt, voivat olla luonteeltaan sellaisia, että niistä annetaan tietoa vain avainhenkilöille.

5.2 Kontrollit osana toimintaprosesseja

Prosessiin rakennetut kontrollit havaitsevat ja estävät tai korjaavat prosessissa, tapahtumien käsittelyssä tai tiedoissa ilmeneviä virheitä.

Toimintaprosessiin sisäänrakennettuun valvontaan kuuluu mm. kontroleja, jotka:

- varmistavat tapahtumien ja tietojen oikeellisuutta
- tukevat prosessin oikeaa kulkua ja tietojärjestelmän käytön oikeellisuutta
- tukevat päätösten ja lakien noudattamista
- suojaavat tietoja
- valvovat valtuuksissa pysymistä
- estävät virheitä ja väärinkäytöksiä
- varmistavat tehtävien riittävää eriyttämistä
- turvaavat toiminnan jatkuvuutta.

Tehtävien eriyttämisellä tavoitellaan virheiden ja väärinkäytösten estämistä jakamalla tehtävät useampaan vaiheeseen eri henkilöille. Mikäli tehtäviä ei, esimerkiksi henkilökunnan vähäisyydestä johtuen, voida eriyttää tai muutoin tietojärjestelmin tehokkaasti valvoa, on toiminnosta vastuussa olevan esimiehen tehostettava valvontaa.

5.3 Väärinkäytösten ehkäisy, tunnistaminen ja tutkinta

Toimiva sisäinen valvonta ehkäisee väärinkäytöksiä ja on paras menetelmä väärinkäytösten paljastamisessa. Helsingin kaupungissa ei sallita väärinkäytöksiä. Johdon velvollisuutena on toteuttaa sisäistä valvontaa väärinkäytösten ehkäisemiseksi ja havaitsemiseksi. Epäilyt väärinkäytöksistä on tutkittava ja tarvittaessa on ryhdyttävä vaadittaviin oikeustoimiin.

Väärinkäytöksenä pidetään erilaisia epärehellisiä, epäeettisiä tai kaupungin ohjeita rikkovia taikka lain vastaisia tekoja. Rikoslain mukaisia väärinkäytöstilanteita ovat:

- kavallus (tekijä anastaa hallussaan olevaa omaisuutta)
- avustusrikokset (tekijä antaa väärän tiedon avustuksesta päättävälle saadakseen itselleen tai toiselle oikeudetonta hyötyä)
- väärennys (väärän asiakirjan valmistaminen)



10.10.2007

- petosrikokset (oikeudettoman taloudellisen hyödyn hankkiminen taikka toisen vahingoittaminen erehdyttämällä tai erehdyttä hyväksi käyttämällä)
- luottamusaseman väärinkäyttö (tekijä ryhtyy sellaiseen toimeen, johon hänellä ei ole oikeutta tai jättää tehtävän kokonaan suorittamatta ja tästä seuraa vahinkoa)
- vahingonteko (toisen omaisuuden oikeudettomasti hävittäminen tai vahingoittaminen)
- luvaton käyttö (toisen irtaimen taikka kiinteän omaisuuden esim. koneen tai laitteen luvaton käyttö)
- viranomaisiin kohdistuvat lahjusrikokset (lahjan tai muun oikeudettoman edun pyytäminen tai vastaanottaminen)
- muut virkarikokset (virka-aseman väärinkäyttäminen sekä virkasalaisuuden ja virkavelvollisuuden rikkominen).

Väärinkäytöksen havaitseminen perustuu väärinkäytöksen merkkien tunnistamiseen. Nämä merkit voivat tulla esiin johdon käyttöön ottamisessa valvontatoimenpiteissä, tarkastusten tuloksena tai muista lähteistä.

Tunnusmerkkejä väärinkäytöksistä ovat esimerkiksi:

- asiakirjat ovat vääriä tai niitä epäillään väärennetyiksi
- omaisuutta on hävitetty tai sen epäillään hävinneen
- epäillään, että on erehdytetty henkilöä, ja tästä olisi aiheutunut kaupungille vahinkoa
- huomataan avustusten hakemista koskevassa dokumentaatiossa virheellisiä tietoja
- päätösvaltaa käytetään ohi ohjeistuksen tai delegoidun toimivallan
- käskyvaltaa alaisiin on käytetty väärin.

Henkilöstön on raportoitava epäilyttävät väärinkäytökset tai rikkomukset esimiehelleen. Ilmoituksen voi tarvittaessa tehdä myös sisäiseen tarkastukseen. Ensisijaisesti esimiesten tehtävänä on selvittää väärinkäytökset. Sisäisen tarkastus voi johdon harkinnan mukaan avustaa tutkimuksen teossa tai tutkia väärinkäytösepäily. Mikäli on perusteltua syytä epäillä rikoksen tapahtuneen ja sen tueksi on tosiseikkoja, hallintokeskuksen oikeuspalvelut laatii tutkintapyynnön ja asia siirtyy poliisin tutkittavaksi.

6 RAPORTOINTI JA TIEDONVÄLITYS

6.1 Raportointi ja tiedon laatu

Toiminnan ja sen tehokkuuden edellytyksenä on, että päätöksenteon pohjaksi ja sisäisen valvonnan toteuttamiseksi on käytettävissä riittävät ja kattavat tiedot. Organisaation toiminnan ohjaamiseen ja valvontaan



10.10.2007

tarvitaan tietoja taloudesta, toiminnasta sekä säännösten ja päätösten noudattamisesta. Organisaation ulkopuolelta kerätään tietoa toimintaympäristöstä sekä ulkoisista tapahtumista ja olosuhteista.

Raportointi tavoitteiden toteutumisesta ja toiminnasta on tärkeä johdon työväline. Raportoinnissa oleellista on tiedon laatu. Tiedon tulee olla luotettavaa, olennaista, ajantasaista ja oikeassa muodossa. Tiedon laatuun vaikuttavat tiedon soveltuvuus tarkoitukseensa, tiedon tuoreus, tiedon oikeellisuus ja saatavuus.

6.2 Tiedonkulku ja johdon tuki valvonnalle

Ylimmän johdon on viestitettävä henkilöstölle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkityksestä. Tiedonkulku varmistaa, että henkilöstö tuntee tehtävissään sovellettavat toimintaperiaatteet ja menettelytavat. Henkilöstölle on järjestettävä myös mahdollisuus merkittävien asioiden raportointiin ylemmälle organisaatiotasolle.

Tehokasta tiedonvälitystä tarvitaan myös organisaation ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden, kuntalaisten, palvelujen toimittajien ja valtiotietojärjestelmän kanssa. Ulkopuolisilta tahoilta saadaan myös tietoa kaupungin sisäisen valvonnan puutteista sekä toimimattomuudesta.

7 SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN SEURANTA JA ARVIOINTI

7.1 Jatkuva seuranta ja valvonnan toimivuuden arviointi

Johto ja esimiehet seuraavat, arvioivat ja kehittävät sisäistä valvontaa omalla vastuualueellaan. Heidän tehtävänä on seurata riskejä osana päivittäistä toimintaa ja arvioida sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Seuranta voidaan toteuttaa jatkuvalla, tavanomaiseen toimintaan liittyväällä seurannalla, erillisillä määräajoin tehtävillä arvioinneilla tai näiden yhdistelmällä. Mitä suurempi jatkuvien seurantatoimenpiteiden määrä on, sitä vähemmän tarvitaan erillisiä arvioita. Johdon on harkittava erillisten arvioiden tarve ja ottaa huomioon muutosten luonne ja laajuus sekä niihin sisältyvät riskit, valvontaa suorittavien ihmisten pätevyys ja kokemus sekä aikaisempien seurantojen tulokset.

7.2 Sisäisen tarkastuksen arviointitehtävä

Sisäinen tarkastus on tarkastuskohteesta riippumaton arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa sen toimintaa. Sisäinen tarkastus arvioi, vas-



10.10.2007

taako nykyinen valvontajärjestelmä johdon suunnittelemaa, ja onko valvontajärjestelmä riittävä toiminnon ja siihen sisältyvien riskien hallitsemiseksi.

Tarkastusraporteissaan sisäinen tarkastus antaa suosituksia sisäisen valvonnan kehittämiseksi ja havaitsemiensa valvonnan puutteiden korjaamiseksi. Lisäksi sisäinen tarkastus toteuttaa johdon toimeksiannosta sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä erillisselvityksiä. Sisäinen tarkastus raportoi sisäisen valvonnan toimivuudesta kaupungin sekä virastojen ja laitosten johdolle.

Sisäisen tarkastus tukee kaupungin organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarkastamalla ja arvioimalla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta kaupunginjohtajan hyväksymän vuosisuunnitelman mukaisesti. Sisäinen tarkastus ei osallistu päätöksentekoon eikä täytäntöönpanoon. Sisäisen tarkastuksen olemassa olo ei vähennä esimiehen velvollisuutta luoda riittävää ja toimivaa sisäistä valvontajärjestelmää vastuullaan olevaan toimintayksikköön ja toimintaprosesseihin.

7.3 Ulkoisen tarkastuksen arviointitehtävä

Ulkoisen valvonnan tarkastuselimet ovat tilintarkastaja, tarkastuslautakunta ja tarkastusvirasto. Ulkoinen valvonta on riippumaton toimivasta johdosta ja muusta organisaatiosta.

Kuntalain mukaan tilintarkastajan on hallinnon, kirjanpidon ja tilinpäätöksen tarkastamisen ohella tarkastettava, onko kunnan sisäinen valvonta järjestetty asianmukaisesti. Tilintarkastaja raportoi tarkastuksistaan kaupungin johdolle, tarkastuslautakunnalle ja tarkastuksen kohteelle.

Kaupunginvaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Tarkastuslautakunta valmistelee kuntalain mukaisesti valtuuston päätettäväksi hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat ja arvioi valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Lautakunta voi esittää arviointikertomuksessaan käsityksensä sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta tilintarkastajan ja tarkastusviraston raportoinnin pohjalta.

Tarkastusvirasto arvioi tavoitteiden toteutumista tarkastuslautakunnan alaisuudessa ja sille raportoiden. Virasto tarkastaa yhteistyössä tilintarkastajan kanssa kaupungin hallintoa ja taloutta.

10.10.2007

7.4 Tiedonsaantioikeus

Ulkoisella ja sisäisellä tarkastuksella on oikeus saada veloituksetta kaikki tiedot ja asiakirjat, joita ne pitävät tarpeellisina tarkastustehtävän hoitamiseksi. Tietoja tai aineistoa luovutettaessa on varmistuttava tarkastajan henkilöllisyydestä.

Ostettaessa palveluja ulkoiselta palveluntuottajalta tulee sopimukseen kirjoittaa lauseke, joka turvaa kaupungille oikeuden saada valvonnan edellyttämät tiedot tai antaa kaupungille tarkastusoikeuden. Samat tiedonsaanti- tai tarkastusoikeudet on sisällytettävä avustuspäätöksiin.