

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Laadunhallinnan dokumentointi tilitoimistolle

Case: Esmo Economia Oy

Riitta Lämsä-Väisänen

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2012

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Toimeksiantajan esittely	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	6
2	TILITOIMISTO ASiantuntijaorganisaationa	8
2.1	Tilitoimiston laatu.....	10
2.2	Taloushallintoliiton laatuvaatimukset.....	11
2.3	Laadunhallintajärjestelmä.....	13
3	TOIMEKSIANNON TOTEUTUS.....	16
3.1	Toimeksiannon aloitus.....	16
3.2	Toimeksianto prosessina.....	18
4	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	21
4.1	Taloushallintopalveluiden käsikirja.....	21
4.2	Uudet lomakkeet ja ohjeistukset.....	25
4.3	Kirjanpitäjän työpöytä	26
5	POHDINTA JA TULEVAISUUS	28
	LÄHTEET.....	30
	LIITE.....	32

TIIVISTELMÄ

Lämsä-Väisänen, Riitta. 2012. Laadunhallinnan dokumentointi tilitoimistolle. Case: Esmo Economia Oy. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Tornio. Sivuja 32. Liite 1 kpl.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa tilitoimiston työskentelytavat sekä dokumentoida yrityksen toimintatavat niin, että opinnäytetyön tuloksena syntyy tilitoimiston sisäinen toimintakäsikirja ja kirjanpitäjien työtä ohjaavia lomakkeita ja ohjeistuksia. Käsikirja tulee toimimaan myös osana konsernin yhteistä laadunhallintajärjestelmää.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja olen toteuttanut sen kvalitatiivisena tutkimuksena. Raportin kirjoittamisessa olen käyttänyt teorian ja toiminnallisen kirjoittamisen vuorottelua ja tietolähteinä toimivat Taloushallintoliiton jäsenoimistoilleen laatimat ohjeistukset sekä muut laadunhallintaan liittyvät dokumentit. Lisäksi omilla havainnoillani on ollut tärkeä merkitys opinnäytetyötä tehdessä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Taloushallintopalveluiden käsikirja, joka kuvaa toimeksiantajan toimintatapoja ja yrityskulttuuria. Käsikirjan lisäksi syntyneet, uudet toimintaa ohjaavat ohjeistukset, lomakkeet ja Kirjanpitäjän työpöytä auttavat kirjapitäjiä jokapäiväisissä työtehtävissä. Ne helpottavat myös lomituksissa ja auttavat uusia työntekijöitä omaksumaan yrityksen sisäiset toimintatavat.

Asiasanat: laadunhallinta, tilitoimisto, taloushallinto, dokumentointi

.

ABSTRACT

Lämsä-Väisänen, Riitta 2012. Quality management documentation of an accounting office. Case: Esmo Economia Oy. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 32. Appendix 1.

The objective of the thesis is to identify the accounting company's working methods as well as to document the company's practices in order to provide as the final results an internal operations manual and the forms and guidelines which guide by accountants in their daily work. The manual will serve also as a part of the group's quality management system.

The thesis is functional in its approach and I implemented it as a qualitative study. I rotate studies of theory and functional writing process in compiling the report. The sources of information comprise the guidelines of the Association of Finnish Accounting Firms and other documents related to quality management. My own findings also play an important role in processing the thesis work.

As a result of this thesis a Financial Management manual was compiled, which describes the company's practices and corporate culture. In addition to the manual, the new guidelines, forms and the accountant's desktop that were created as a result of this thesis guide the accountants' activities in their everyday tasks. The manual, guidelines and forms also assist in organizing work during holiday periods and assist new employees in orienting themselves in the company's internal policies and practices.

Keywords: quality management, accounting office, financial management, documentation

1 JOHDANTO

Tilitoimistot elävät suuressa murroksessa ja menestyäkseen yhä kiristyvässä kilpailussa ne joutuvat kiinnittämään entistä enemmän huomiota myös yritystoiminnan laatuun. Saavuttaakseen korkean toiminnan laadun ja hyvän asiakastyytyväisyyden tilitoimiston täytyy tänä päivänä pystyä tarjoamaan perinteisten kirjanpito palveluiden lisäksi palveluita kaikilta taloushallinnon osa-alueilta. Palvelutarjonnan laajentaminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia tuo omat haasteensa tilitoimistojen työtapoihin ja varsinkin pienten toimistojen henkilöstöltä odotetaan entistä monipuolisempaa ammattitaitoa jokaiselta taloushallinnon osa-alueelta.

Opinnäytetyöni aiheena on tilitoimiston toimintatapojen ja työkäytänteiden kartoittaminen ja dokumentointi niin, että opinnäytetyön tuloksena syntyy sisäinen toimintakäsikirja sekä kirjanpitäjän työtä ohjaavia lomakkeita ja ohjeistuksia. Työn motivaatiotekijöinä ovat Taloushallintoliiton auktorisoiduille tilitoimistoille asettamat laatukriteerit sekä palvelun laadun varmistaminen tilitoimistojen sopivaksi katsomilla menetelmillä. Lisäksi Esmo-konsernissa ollaan ottamassa käyttöön ISO 9001-laatustandardin mukaista laadunhallintajärjestelmää ja opinnäytetyön tuloksena syntyvä tilitoimiston sisäinen käsikirja tulee olemaan osa konsernin laadunhallintajärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jolla yritys luo järjestelmällisyyttä toimintaansa. Järjestelmällä yritys myös varmistaa asiakastyytyväisyyden, tuotteiden ja palveluiden korkean laadun. Se myös tukee henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa, sekä toimii johdon apuvälineenä kehittämistyössä. (Lecklin 2002, 31–32.)

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Esmo Economia Oy, joka on vuonna 2007 perustettu, Suomen Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Yritys toimii Oulussa ja sen palveluksessa työskentelee toimistopäällikkö sekä viisi kirjanpitäjää. Esmo Economia Oy tarjoaa perinteisten kirjanpito palveluiden lisäksi myös sähköisiä taloushallinnon palveluita. Yritys toimii yhteistyössä suurimman omistajansa, Esmo Oy:n kanssa.

Esmo Oy tarjoaa palveluita yritysten kehittämis-, koulutus- ja asiantuntijatehtäviin. (Esmo Oy 2011.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyössäni tutkitaan yhden työyhteisön nykyisiä työskentelytapoja ja rutiineja. Työn tavoitteena on kartoittaa yrityksen toimintatapoja ja dokumentoida hyväksytyt menettelytavat sekä luoda työkalut kokonaisvaltaiselle laadun ohjaamiselle työyhteisössä. Opinnäytetyön tuloksena syntyvän työn yhtenä tehtävänä on myös auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan yrityksen toimintatapoihin yhdessä jo olemassa olevan perehdytysmapin kanssa. Työskentely opinnäytetyön toimeksiantajan yrityksessä luo minulle mahdollisuuden osallistua aktiivisesti työn kehittämiseen ja suunnitteluun. Opinnäytetyössäni etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on laadukas tilitoimiston käsikirja?
- Mitä vaatimuksia Taloushallintoliitto asettaa auktorisoiduille jäsenoimistoille?
- Miten käsikirjasta saadaan helppokäyttöinen?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimus toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä niin, että minä opinnäytetyön tekijänä osallistun itse aktiivisesti työn kehittämiseen. Työ sisältää teorian ja produktion, tässä tapauksessa sisäisen, toimintaa ohjaavan käsikirjan. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohje, ohjeistus tai opastus ja toteutus-tapa voi olla esimerkiksi kirjan, kansion, vihkon tai oppaan luominen. (Vilka & Airak-sinen 2004, 9.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 152) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, esimerkiksi henkilöä tai yritystä, ja tutkimukselle on myös ominaista, että tutkittava kohde valitaan harkinnanvaraisesti ja tutkimuksessa rajoitutaan pieneen määrän tapauksia (Heikkilä 2004, 16). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimusongelmia voidaan täsmentää ja niitä voidaan tarkentaa tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2005,117). Tutkimusmetodien valinnassa pohditaan tutkimusongelmaa ja mihin tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia. Omassa työssäni kvantitatiiviset menetelmät ovat poisluettuja, koska otanta olisi pieni ja tutkimusongelmat liittyvät laadun parantamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen sen sijaan, että se testaisi ennalta määrättyjä hypoteeseja. Kirjallisten kyselyiden tai lomakkeiden käyttäminen ei tunnu mielekkäältä, koska työyhteisön työskentelyilmapiiri on käytännönläheinen ja asioista keskustellaan jatkuvasti. Tutkimusongelmien ratkaisemiseen soveltuvat keskustelut ja konsultoinnit johdon ja muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi käytän hyväksi alan kirjallisuutta ja Taloushallintoliiton jäsenoimistoilleen tekemiä ohjeistuksia ja työkaluja toimeksiantoa tehdessäni. Myös osallistuvalla havainnoinnilla on tärkeä merkitys käsikirjaa tehtäessä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija edistää omalla aktiivisuudellaan työn etenemistä, osallistuva havainnoija voi olla mukana yhtenä toimijana esimerkiksi kehittämistyössä, tässä tapauksessa käsikirjan luomisessa (Kauppanen & Puusniekka 2006).

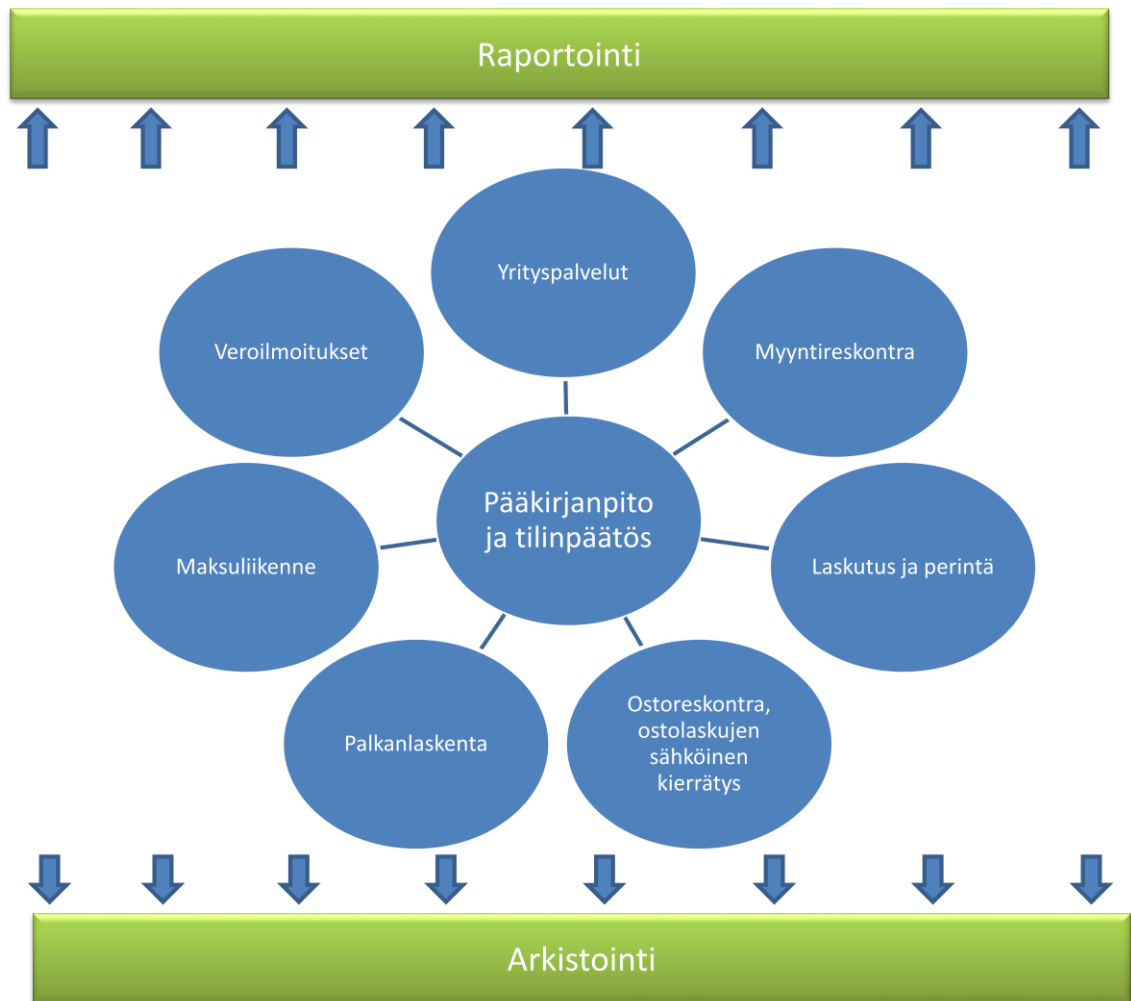
2 TILITOIMISTO ASIANTUNTIJAORGANISAATIONA

Taloushallinto on tärkeä osa organisaatiota ja sitä voidaan pitää yhtenä organisaation prosesseista. Taloushallinnon tehtävänä on järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja kirjanpidon perusteella tilinpäätös sekä muita talouteen liittyviä raportteja (Kinnunen & Laitinen & Laitinen & Leppinen & Puttonen 2006, 11). Kirjanpito ja tilinpäätös ovat yrityksille lakisääteisiä velvollisuuksia. Kirjanpidon järjestämisestä sekä tilinpäätöksen sisällöstä on säädetty niin kansallisessa lainsäädännössä, kuten kirjanpito-laissa ja –asetuksessa, kuin myös Euroopan yhteisöjen direktiiveissä ja säännöksissä. (Kinnunen ym. 2006, 11.)

Pienissä yrityksissä taloushallinto tarkoittaa yleensä kirjanpidon tekemistä ja raportointia yrityksen toiminnasta, suuremmissa yrityksissä taloushallintoon kuuluu kirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäksi monia osakokonaisuuksia. Taloushallintoa voidaan kokonaisuudessaan pitää järjestelmänä, jolla seurataan taloudellisia tapahtumia ja jonka avulla organisaatio pystyy viestimään ja raportoimaan toiminnastaan sidosryhmille. Sidosryhmästä riippuen taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen päämääränä on tuottaa informaatiota ja erilaisia raportteja pääasiassa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille kuten verottajalle, omistajille, työntekijöille ja asiakkaille, sisäisen laskentatoimen tehtävänä on puolestaan tuottaa tietoa yrityksen omalle johdolle. Tekniikan kehittymisen ja uusien monipuolisten toimintajärjestelmien myötä ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat nykyään hyvin lähekkäisissä tekemisissä. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallintoalalla toimivat yritykset jakaantuvat kahteen pääryhmään: tilitoimistoihin ja tilintarkastustoimistoihin. Tilitoimistojen pääasiallinen työ on tähän asti keskittynyt lakisääteisten palveluiden tuottamiseen, mutta yhä enenevässä määrin toiminta on muuttumassa asiakasyritysten liikkeenjohtoa tukeviksi neuvontapalveluiksi. (Metsä-Tokila 2009.) Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Juha Ahvenniemen mukaan (2009) tilitoimistojen palvelut koostuvat erityisesti laskentatoimen, verotuksen, työnantajavelvoitteiden yhtiöoikeuden alueeseen kuuluvista palveluista sekä näiden ylläesitettyjen palveluiden prosessien hoitamisesta, neuvonnasta ja konsultoinnista.

Esmo Economia Oy:n asiakkaina ovat erikokoiset organisaatiot ja peruskirjanpidon ja tilinpäätösten sekä verotusasioiden lisäksi yrityksessä hoidetaan asiakkaiden maksuliikennettä, osto- ja myyntireskontraa, laskutusta, palkanlaskentaa sekä muita yrityspalveluja kuten yrityksen perustamis- ja muutostoimia ja kaupparekisteri- ja viranomaisasioita. (Esmo 2011.) Kuva 1 havainnollistaa Esmo Economia Oy:n tarjoamat palveluprosessit.



Kuva 1. Esmo Economia Oy:n palveluprosessit

Laajan kokonaisuutensa vuoksi taloushallintoa kannattaa käsitellä pienempinä osaprosesseina, ja näistä prosesseista muodostuvat myös Esmo Economia Oy:n työkokonaisuudet. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta esiprosesseineen sekä raportoinnista ja arkistoinnista. Osto- ja myyntilaskuprosesseissa sekä raportoinnissa on hyvin tunnistettavissa prosessin alku ja loppu sekä prosessien eri vaiheet. Maksuliikenne puolestaan linkittyy voimakkaasti johonkin muuhun taloushallinnon prosessiin, esimerkiksi ostolaskuprosessin viimeisimpiä vaiheita on laskun maksaminen maksuliikenteen kautta.

Pääkirjanpito puolestaan on solmukohta näiden kaikkien muiden taloushallinnon prosessien välillä ja sitä voidaan pitää kaikkien prosessien päätepisteenä. Taloushallinnon osaprosessit päätyvät lopulta pääkirjanpitoon ja näin muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden. (Lahti & Salminen 2008, 16.)

2.1 Tilitoimiston laatu

Aikaisemmin laatu käsitettiin tuotteen tai palvelun virheettömyytenä. Nykyään laatu käsittää tuotteen tai palvelun lisäksi myös yrityksen johdon ja koko yrityksen toiminnan. (Yritys-Suomi 2011.) Yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan tulee olla laadukasta, jotta yritys saavuttaisi laadukkaan toiminnan kriteerit.

Laatu voidaan jakaa kahteen eri käsitteeseen, tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu tarkoittaa asiakkaan saamaa tuotteen tai palvelun lopputulosta. Toiminnallinen laatu puolestaan tarkoittaa sitä, miten asiakas kokee koko prosessin. (Yritys-Suomi 2011.) Pesosen (2007, 37) mukaan laatu on sitä ”mitä asiakas haluaa”. Laadun lähtökohtana on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttäminen, eli selvitetään se, mitä asiakas haluaa ja pyritään toteuttamaan se.

Palvelujen laadun määrittäminen ei ole niin helppoa kuin fyysisen tuotteen. Tilitoimistojen palvelujen sisältö on erittäin luottamuksellista ja palvelun laatu on asiakasyrityksen talouden kannalta erittäin tärkeää. Tilitoimiston asiakkaan täytyy pystyä luottamaan siihen, että tilitoimisto riippumattomana palvelujen tarjoajana toimii täysin asiakkaan eduista huolehtien ja sen antama tieto on luottamuksellista. (Ahvenniemi 2009.) Tilitoimistojen palvelun sisältöä ja toimintatapoja säätelevät hyvin tarkoin voimassa olevat lait, esimerkiksi kirjapitolaki ja eri yhtiölait, kuten osakeyhtiölaki sekä verolait. Sekä kirjanpito että tilipäätös tulee tehdä niin, että menettelytavat noudattavat voimassa olevia säädöksiä ja periaatteita. Lainsäädännön lisäksi kirjanpidossa tulee noudattaa Hyvää kirjanpitolakia. Hyvää kirjanpitolakia tulkitsee Työ- ja Elinkeinoministeriön kirjanpitolautakunta. Lautakunta antaa ohjeistuksia ja lausuntoja hyvän kirjanpitolakan noudattamiseksi. (Kinnunen ym. 2006, 12–13.)

2.2 Taloushallintoliiton laatuvaatimukset

Suomen Taloushallintoliitto ry on luonut tilitoimistoalalle vuonna 1984 käyttöön otetun toimialastandardin, standardiin on kirjattu alan pelisäännöt. (Ahvenniemi 2009.) Standardi muodostuu kuudesta eri elementistä:

- hyvästä tilitoimistotavasta eli eettisestä ohjeistuksesta
- hyvästä tilinpäätöstavasta eli tilinpäätösohjeistuksesta
- KL 2004 kirjallisesta toimeksiantosopimuksesta
- kirjanpitäjän ja henkilöstön osaamisvaatimuksista
- hyvästä tilitoimistotarkastustavasta eli valvonnasta ja laadun tarkkailusta
- TAL 2009-laatutyökaluista eli parhaista käytännöistä

Näitä standardiin kuuluvien sääntöjen toteuttamista seurataan auktorisointijärjestelmän kautta. Taloushallintoliiton jäsenoimistot ovat auktorisoituja tilitoimistoja ja kaikki jäsenyritykset ovat sitoutuneet noudattamaan toimialastandardia ja sen toimintatapoja. (Ahvenniemi 2009.)

Hyvä tilitoimistotapa on jäseniä sitova eettinen ohjeistus ja sisältää riippumattomuuteen, palvelun laatuun, asiakassuhteeseen, toimeksiannon hoitamiseen, henkilöstöön ja sen osaamiseen, luottamuksellisuuteen, tietoturvaan, vakuutuksiin, toimitiloihin ja työvälineisiin sekä tietojen dokumentointiin liittyviä asioita. Hyvä tilinpäätöstapa on puolestaan Taloushallintoliiton antaman suosituksen mukainen tilinpäätösohjeistus, jota auktorisoitujen tilitoimistojen tulee noudattaa ja aiheesta on myös julkaistu teos Hyvä Tilinpäätöstapa - pienille yrityksille. Kirjaa voidaan käyttää myös suurempien yritysten tilinpäätöksissä. Lisäksi Taloushallintoliitto on julkaissut tilitoimistoalalle kirjallisen KL 2004-toimeksiantosopimuksen, joka sisältää alan yleiset sopimusehdot, sopimus määrittää myös toimeksiantosuhteen pelisäännöt. Toimialastandardin osaamisvaatimukseen kuuluu olennaisesti KLT-tutkinto, joka on Tili-instituuttisäätiön järjestämä tilitoimistoalan tutkinto. Jokaisessa auktorisoidussa tilitoimistossa tulee olla vähintään yksi KLT-tutkinnon suorittanut kirjanpitäjä. (Ahvenniemi 2009.)

Yhtenä toimialastandardin elementtinä on Hyvä tilitoimistotarkastustapa. Se sisältää ohjeistukset tarkastustoiminnalle ja siihen liittyvälle laadun tarkkailulle. Auktorisoidut

tilitoimistot tarkistetaan säännöllisin väliajoin ja Hyvä tilitoimistotarkastustapa ohjeistaa tarkastuslautakuntaa, tilitoimistotarkastajia sekä itse tarkistettavaa tilitoimistoa. Tarkastusten perusteella päätetään auktorisointien voimassaolosta. (Liitto valvoo jäseniään 2011.)

Tilitoimistotarkastuksissa tarkistetaan jäsentilitoimistojen toimintatavat ja se kuinka hyvin yritys noudattaa Hyvää tilitoimistotapaa (Liitto valvoo jäseniään 2011.) Tarkastuksessa kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin:

- Toiminnan kehittämisen suunnitelmallisuuteen ja pitkäjänteisyyteen
- Vakavaraisuuteen ja riippumattomuuteen
- Palveluihin, palvelujen hinnoitteluun ja toimintaympäristöön
- Vastuuvakuutuksen riittävyteen
- Kirjallisiin asiakassopimuksiin, dokumentointiin ja laadunvarmennukseen
- Luottamuksellisuuteen, tiedon turvaamiseen ja varmistamiseen
- Henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseen

(Akselin 2010, 39)

Tilitoimistotarkastuksessa tarkastaja haastattelee tilitoimiston johdon ja henkilökunnan. Johdon haastattelussa käydään läpi tilitoimiston toimintaa liikeyrityksenä. Henkilöstön haastattelussa selvitetään, vastaavatko toimiston työtavat käytännössä sitä, mitä johdon haastattelussa on tullut ilmi. Myös asiakastöiden tarkastamisella on tilitoimistotarkastuksessa tärkeä rooli, tarkastaja tarkistaa 1-2 työtä henkilöä kohti. (Akselin 2010, 39.) Tarkastaja laatii tarkastuksesta tarkastuskertomuksen ja tarkastuksen tulos esitetään tarkastuslautakunnalle. Tarkastuslautakunta koostuu jäsenistä, jotka ovat erikseen valittuja ja jotka ovat tarkastustoimintaan hyvin perehtyneitä henkilöitä. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on jäsenvaatimusten toteaminen sekä liiton jäsenvalvonnan kehittäminen. (Liitto valvoo jäseniään 2011.)

Toimialastandardin TAL-laaturyökalut on tehty tukemaan ja helpottamaan Taloushallintoliiton jäsentilitoimistojen päivittäisiä työtehtäviä ja ne ovat auktorisoitujen tilitoimistojen käytössä. Työkaluihin on koottu alan tärkeät käytännöt ja niihin on dokumentoituina alan palveluprosessit ja muut palveluihin liittyvät dokumentit. (Ahvenniemi

2009.) Tal- laatu työkalujen hyödyntäminen auttaa tilitoimistoa tarvittavan dokumentaation keräämisessä esimerkiksi tilinpäätösten yhteydessä (Lehtinen 2008, 42).

2.3 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi ja yrityksen tehokkuuden parantamiseksi tehtyä dokumentoitua toimintojen kokonaisuutta. Toimintokokonaisuuden muodostavat organisaatorakenne, prosessit, menettelyt sekä resurssit ja näiden kaikkien toimintojen tehokas johtaminen. Dokumentointi tehdään laatukäsikirjaan sekä menettely- ja työohjeisiin. Yritykset voivat tehdä omannäköisensä, yrityksen toimintaan soveltuvan laadunhallintajärjestelmän, mutta mikäli organisaatio haluaa, että laatu järjestelmä on standardin vaatimusten mukainen ja se halutaan sertifioida ulkopuolisen laitoksen toimesta, tulee laadunhallintajärjestelmä laatia ISO 9001 standardin mukaisesti. ISO-standardijärjestelmän ylläpitäjänä toimii kansainvälisesti International Organization for Standardization (ISO) ja Suomessa ISO:a edustaa Suomen Standardisoimisliitto (SFS). (Yritys-Suomi 2011.)

ISO 9001 -standardin täydellinen nimi on ISO 9001:2008. Numerosarja 9001 tarkoittaa laadunhallintajärjestelmän järjestysnumeroa ja 2008 puolestaan kertoo versiosta, joka tällä hetkellä on käytössä, eli kyseessä on vuonna 2008 julkaistu versio. (SFS 2011.) ISO 9001 on standardi, jossa on selkeät vaatimukset organisaation toiminnalle, eli mitä pitää tehdä. ISO-laadunhallintajärjestelmiä ovat 9001:n lisäksi muun muassa ISO 9000 ja ISO 9004. ISO 9000 kertoo yleistä standardien soveltamisesta ja ISO 9004 puolestaan kertoo, mitä voisi olla ja mitä voitaisiin tehdä. (Pesonen 2007, 74.) ISO 9001:2008:n mukaisessa laadunhallintajärjestelmässä on yhteensä viisi pääotsikkoa. Standardi kuvataan enemmänkin luettelona siihen, mitkä asiat tulee olla kunnossa, siinä ei niinkään kuvata sitä, miten asiat pitää hoitaa, eli ISO 9001 ei kerro sitä, millainen on yrityksen tavaran tai palvelun laadun taso, yrityksen on itse päätettävä oman toimintansa laadusta. Laadunhallintajärjestelmässä kuvataan se, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja sen jälkeen kuvataan ne toiminnot, miten tavoitteisiin päästään ja miten toimintaa kehitetään. (Pesonen 2007, 75.) ISO 9000- sarjan standardien perustana pidetään kahdeksaa laadunhallinnan periaatetta, jotka on kehitetty johdon käyttöön ja sen vuoksi, että niiden avulla johto pystyy johtamaan organisaatiota entistä paremmin.

Kahdeksan periaatetta on:

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- henkilöstön sitoutuminen
- prosessimainen toimintamalli
- järjestelmällinen johtamistapa
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- yhteistyösuhteet

(Pesonen 2007, 80.)

ISO 9001 asettaa organisaatiolle myös neljä päävaatimusta eli toiminnan tulee olla määritettyä ja osittain dokumentoitua, yrityksessä pitää toimia määritysten mukaisesti ja niin, että toiminnasta jää määritettyjä näyttöjä, toiminnan tehokkuudesta pitää saada tietoa, eli tietoa kerätään mittareilla ja mittareilla saatuja tuloksia analysoidaan ja viimeisimpänä kohtana se, että saatujen tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan. (Pesonen 2007, 81.)

Esmo Oy:ssä ollaan ottamassa käyttöön ISO 9001:n mukainen laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä tulee olemaan yhteinen kaikille Esmo Oy:n omistamille yhtiöille ja kaikkien yritysten tulee järjestelmää noudattaa. Oheisessa kuvassa esitellään Esmo-konsernin laadunhallintajärjestelmän rakenne.



KUVA 2. Esmo-konsernin laadunhallintajärjestelmän rakenne

Esmo-konsernin laadunhallintajärjestelmä on rakennettu niin, että koko konsernille on tehty yhteinen laatukäsikirja, jossa kuvataan konsernin yritysten toimintaa ohjaavat elementit ja joka vastaa täysin ISO 9001 asettamia laadunhallintajärjestelmän vaatimuksia. Lisäksi Esmo Oy:n koulutusorganisaatiolle ja Esmo Oy:n pääosin omistamalle Esmo Economia Oy:lle on tehty omat, yritysten toimintaa tarkentavat sisäiset käsikirjat, jotka molemmat täydentävät omalta osaltaan konsernin laadunhallintajärjestelmää.

3 TOIMEKSIANNON TOTEUTUS

Taloushallintoliiton Hyvässä tilitoimistotavassa mainitaan, että tilitoimistojen on varmistettava palvelunsa laatua sopivaksi katsomallaan menetelmällä. (Hyvä tilitoimistotapa 2011.) Taloushallintoliitto vaatii jäseniltään laadukasta toimintaa, mutta vaatimuksena ei kuitenkaan ole, että tilitoimistojen tulisi hankkia sertifioitu laadunhallintajärjestelmä. Auktorisointi tuo myös mukanaan jäsenoimistojen toiminnalle tiettyjä vaatimuksia ja auktorisoitujen tilitoimistojen toimintatapojen tulee noudattaa Taloushallintoliiton luomaa toimialastandardia.

3.1 Toimeksiannon aloitus

Opinnäytetyön toimeksianto syntyi siitä, että Esmo Economia Oy:ssä haluttiin, että yrityksen toimintatavat ja käytänteet dokumentoitaisiin toimintakäsikirjaksi ja samalla tarkistettaisiin, noudattavatko toimintatavat niitä vaatimuksia, mitä auktorisoiduille tilitoimistoille on asetettu. Opinnäytetyönä syntyvä toimintakäsikirja toimisi myös osana Esmo Oy:n laadunhallintajärjestelmää. Lisäksi Esmo Economia Oy:n toiminta laajeni syksyllä 2011 tapahtuneen yritysoston myötä ja tilitoimiston työntekijämäärä kaksinkertaistui. Aikaisemmin tilitoimistossa oli työskennellyt toimistopäällikön lisäksi kaksi työntekijää ja työ- ja toimintatapojen toteuttaminen yhtenäisinä oli helppoa. Toiminnan laajentumisen myötä ilmeni entistä suurempi tarve toimintatapojen kirjalliselle dokumentoinnille ja auktorisoidun tilitoimiston vaatimusten esilletuontiin myös kirjallisesti.

Opinnäytetyönä toteutettava toimeksianto aloitettiin elokuussa 2011. Toimeksiannon alussa halusin kartoittaa henkilöstön tietämyksen laadunhallinnasta. Keskustelimme asiasta henkilökunnan yhteisessä kuukausipalaverissa, jossa kerroin opinnäytetyöni aiheen. Tiedustelin palaverissa henkilöstöltä heidän mielipiteitään, tietämystään ja kokemuksiaan laadunhallintajärjestelmistä ja laadunhallintaan liittyvistä käsikirjoista. Ainoastaan yksi yrityksen henkilökuntaan kuuluva oli aiemmin ollut töissä yrityksessä, jossa oli ollut laatujärjestelmä käytössä. Työntekijän kokemus laatujärjestelmästä oli se, että laatujärjestelmästä ei ollut käytännössä hyötyä, se oli ollut liian monimutkainen eikä tietoa koskaan ehtinyt etsiä järjestelmästä silloin kun sille oli tarvetta. Henkilökuntapalaverissa tuli selkeästi ilmi myös se, että yrityksessä oli tarvetta koota olemassa olevat ohjeistukset ja asiat yhteen sekä yhtenäistää toimintatapoja. Yrityksessä työskentelee

paljon uusia työntekijöitä ja auktorisoidun tilitoimiston laatuvaatimukset eivät olleet kaikille tuttuja entuudestaan. Lisäksi olemassa olevien ohjeistusten sijainti ei ollut kaikille selvää ja ne olivat hajallaan yrityksen palvelimella. Sovimme alkuvaiheen palaverissa, että henkilöstölle tullaan pitämään erillinen tilaisuus, jossa valmis käsikirja ja sen ohjeistukset käydään läpi.

Palaverin myötä yhdeksi käsikirjan laatukriteeriksi muodostui se, miten käsikirjasta saataisiin helppokäyttöinen ja sellainen, että käsikirjaa tulotisiin myös todellisuudessa käyttämään. Sekä minä, että yrityksen johto olimme yhtä mieltä siitä, että turhan tarkkaa dokumentointia tulisi välttää, koska työpaikan henkilöstö on ammattitaitoista ja heidän tulee tietää jo entuudestaan asioita joita kirjanpitäjä kohtaa jokapäiväisessä työssään. Pesonenkin toteaa (2007, 82), että laadunhallintajärjestelmiä tehdessä kaikkea ei tarvitse kuvata, jokaisen henkilöstöön kuuluvan pitää osata rutiiniasiat. Laadunhallintajärjestelmistä ja niiden käsikirjoista on vaarana usein tulla raskaita ja niiden päivittäminen vain lisää työtä ja työntekijät kokevat laadunhallintajärjestelmän lisäävän yrityksen byrokraatia (Hölttä & Savonen 1997, 19). Tätä halusimme välttää ja asian toteuttaminen toikin omat haasteensa käsikirjan tekemiseen jotta tällaisilta käsityksiltä ja kokemuksilta välttäisiin.

Höltän ym. (1997, 19) mukaan laadunhallintajärjestelmän käsikirjassa kuvataan yrityksen yhteiset pelisäännöt, kuten laatupolitiikka, organisaation rakenne, vastuut ja valtuudet, laatutavoitteet, laatujärjestelmän kuvaus, laatukäytännöt sekä järjestelmän sisältämän dokumentoinnin rakenne ja jakelu. Toimeksiannon alkuperäisenä ajatuksena oli tehdä ISO 9001-laatustandardin mukainen käsikirja niin, että tilitoimiston käsikirja sisältäisi kaikki osiot, mitä laadunhallintajärjestelmän käsikirjassa tulee olla. Tarkoitus oli, että opinnäytetyönä syntyvä käsikirja toimisi myöhemmässä vaiheessa tilitoimiston oman, sertifioitun laadunhallintajärjestelmän käsikirjana. Käsikirjan tekemisen alkuvaiheessa konsernissa tehtiin kuitenkin päätös, että konsernin eri yhtiöille ei tehdä kaikille omia laadunhallintajärjestelmiä eikä myöskään täydellisesti laadunhallintajärjestelmiä vastaavia käsikirjoja. Usean laadunhallintajärjestelmäkokonaisuuden tekeminen ja ylläpitäminen olisi haastavaa ja koska koko konsernilla on yhteinen johtoryhmä, olisi mielekkäintä ja käytännöllisintä hallinnoida yhtä yhteistä laadunhallintajärjestelmää.

Päätöksen myötä myös opinnäytetyönä tehtävän käsikirjan tarkoitus muuttui ja yrityksen johdon kanssa pitämässämme palaverissa päädyimme siihen, että ISO 9001- mukai-

sesta laadunhallintajärjestelmästä poiketen käsikirjasta jätettäisiin pois johtoa ohjaavat elementit ja näin käsikirjan sisältö suunnattaisiin koskettamaan entistä enemmän tilitoimiston työtapoja ja toimintoja. Sisältö tulisi muodostumaan sekä Taloushallintoliiton asettamista vaatimuksista, kuin omalta osaltaan soveltuvien osin myös ISO 9001-standardin sisältämistä asioista niin, että siinä ei kuitenkaan olisi päällekkäisyyksiä konsernin yhteisen laatukäsikirjan kanssa, jossa esimerkiksi kaikki johtoa ohjaavat elementit ovat. Näin opinnäytetyönä syntyvä käsikirja olisi tilitoimiston sisäinen käsikirja, jossa esiteltäisiin tilitoimiston prosessit ja toimintatavat ja ne mitä tilitoimiston käsikirjasta ei löydy laadunhallintaan liittyen, on ne esitetty konsernin yhteisessä laatukäsikirjassa.

3.2 Toimeksianto prosessina

Käsikirjaa suunniteltaessa kannattaa miettiä, kenelle käsikirja tehdään ja kuka sitä tulee lukemaan (Pesonen 2007, 87). Tätä toteamusta pidin käsikirjan tekemisen ohjenuorana. Lähdin rakentamaan käsikirjan sisältöä tutkimalla internetistä löytyviä laatu- tai toimintakäsikirjojen sisällysluetteloita. Hahmottelin sisällysluetteloon mahdollisia otsikoita ja otin mukaan myös ISO 9001-laatustandardin mukaisesti tehdyn laatukäsikirjan otsikkoja.

Toimeksiannon alkuvaiheessa kävimme yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa läpi niitä asioita, joita käsikirjaan laitettaisiin. Pidimme viikoittaisia suunnittelupalavereita, joissa kävimme läpi asiat, jotka olin siihen mennessä käsikirjaan kirjoittanut ja mietimme valmiiksi mitä seuraavaksi tekisin. Rajasimme käsikirjasta pois ne johtoa ohjaavat elementit, jotka esitetään Esmo Oy:n koko konsernia ohjaavassa laatukäsikirjassa. Jokaisesta pidetystä palaverista tehtiin muistiot.

Sen jälkeen kun sisällysluettelo oli yhdessä karkeasti päätetty ja käsikirjan alkupuhe oli yhteisesti muodostettu, jatkoin käsikirjan rakentamista itsenäisesti niin, että aina kun sain jonkin osion valmiiksi, toimitin käsikirjan sähköpostitse yrityksen johdolle kommentoitavaksi. Apuna käsikirjan kirjoittamisessa käytin laadunhallintaan ja laadun dokumentointiin liittyvää kirjallisuutta sekä Taloushallintoliiton jäsenilleen tekemiä ohjeistuksia. Tutkin Hyvää tilitoimistotapaa ja muokkasin sisällysluettelo vastamaan Taloushallintoliiton asettamia vaatimuksia. Näiden kahden kokonaisuuden lisäksi omat tietoni ja kokemukseni yrityksen toimintatavoista olivat tärkeitä käsikirjan sisällön kir-

joittamisessa. Tutkin myös Taloushallintoliiton TAL-laatutyökalujen lomakkeet ja otin niistä mukaan ne, jotka mielestäni soveltuivat parhaiten ja joiden käyttäminen mielestäni auttaisivat tulevaisuudessa tilitoimiston työtehtävien hoidossa. Myös omilla havainnoillani oli tärkeä rooli käsikirjan sisällön syntymisessä. Kävin pitkin syksyä keskusteluja muiden työntekijöiden kanssa sen hetkisistä työskentelytavoista ja tein itseleni muistiinpanoja tekemistäni havainnoista. Työskentely yrityksessä ja osallistuminen jokapäiväiseen työhön loi minulle hyvät mahdollisuudet pohtia nykyisiä työskentelytapoja sekä luoda vaihtoehtoja uusille käytänteille.

Käsikirjan ensimmäinen versio valmistui lokakuussa samaan aikaan kun konsernissa tehtiin ulkopuolisen konsultin toimesta laadunhallintajärjestelmän esiauditointi. Esiauditoinnissa ulkopuolinen konsultti kävi asiat läpi samalla tavalla kuin oikeassakin auditoinnissa tehtäisiin ja raportoi sen jälkeen havaitut poikkeamat ja kohdat jotka pitää vielä korjata. Tilitoimiston osalta esiauditoinnissa käytiin läpi myös tekemäni käsikirjan siihen mennessä valmistunut versio ja auditoija totesi käsikirjan version soveltuvan hyvin tilitoimiston laadunhallintaan. Kaiken kaikkiaan konsultti oli sitä mieltä, että käsikirja oli kokonaisuudessaan hyvä ja siihen tarvitsi tehdä enää vain pieniä muutoksia eli täydentää puuttuvia kohtia ja muotoilla käsikirja lopulliseen kuntoon. Tässä vaiheessa myös käsikirjan nimi muutettiin, alun perin käsikirjaa tehtiin toimintakäsikirjan nimellä, mutta esiauditoinnissa tuli ilmi, että toimintakäsikirjan nimi voi olla harhaanjohtava ja se voidaan sekoittaa itse pääläatukäsikirjaan. Yhdessä johdon kanssa päätimmekin nimenä käsikirjan Taloushallintopalveluiden käsikirjaksi.

Esiauditoinnin jälkeen kävin käsikirjan sisällön läpi yhdessä tilitoimiston toimistopäällikön kanssa. Palaverissa esittelin tekemäni käsikirjan ja kävimme läpi tilitoimiston prosessit ja mietimme samalla niiden käytännöllisyyttä. Teimme pieniä muutoksia käsikirjan kirjoitusasuun ja pääosin kaikki ehdotukseni uusiksi lomakkeiksi toimistopäällikkö totesi hyväksi ja ne päätettiin ottaa käyttöön tilitoimistossa. Palaverin jälkeen viimeistelin käsikirjan sekä tein käsikirjaan kuvia havainnollistamaan yrityksen toimintatapoja. Käytin käsikirjan visualisoinnissa paljon värejä, tarkoitukseni oli muodostaa käsikirjasta eläväinen ja halusin välttää liian pitkiä kappaleita, näin käsikirjasta tuli helppoluukuinen. Lisäsin käsikirjaan hyperlinkit lomakkeisiin ja tarkempiin ohjeistuksiin, näin käsikirjan käyttäminen sähköisesti olisi helppoa ja lukija voisi siirtyä helposti tarkentaviin ohjeistuksiin ja lomakkeisiin.

Tekemieni viimeistelyjen jälkeen toimitin käsikirjan ja valmiit uudet lomakkeet sähköpostitse johdon edustajille lopulliseen hyväksyntään. Joulukuussa 2011 kävimme käsikirjan läpi vielä kertaalleen johdon edustajan kanssa pidetyssä palaverissa, palaverissa asetimme myös aikataulun käsikirjan käyttöönottamiselle. Käsikirja tultaisiin ottamaan käyttöön vuoden 2012 alusta alkaen, jotta sekä käsikirja, että kaikki uudet lomakkeet ja ohjeistukset olisivat henkilökunnan käytössä heti kun tilitoimiston tilinpäätöskiireet alkaisivat.

Opinnäytetyön toisena osana oli koota yhteen tilitoimiston ohjeistukset ja lomakkeet yhteen paikkaan. Käsikirjan valmistumisen jälkeen kävin läpi kaikki yrityksen sisäiset tiedostokansiot ja loin yhden yhtenäisen tiedostonkansion, jonka alle tein eri toimintakokonaisuuksien mukaiset omat alakansiot. Näihin kansioihin järjestelin asiakirjat ja lomakkeet aihealueittain. Tarpeettomat ja vanhentuneet tiedostot siirsin erilliseen roskakansioon, josta ne poistettaisiin lopullisesti tarkistuksen jälkeen.

Käsikirja julkistettiin henkilökunnalle tammikuussa 2012. Palaverissa esittelin valmiin käsikirjan ja kerroin käsikirjan tekovaiheista ja mitä asioita käsikirjaan oli kirjoitettu ja mistä syystä ne oli sinne laitettu. Esittelin palaverissa myös kaikki uudet lomakkeet ja kerroin mihin tarkoitukseen lomakkeet oli tehty ja miksi niiden käyttöönottoon oli päädytty.

4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Herkko Pesosen (2007, 15-16) mukaan laadun ja toiminnan kehittämistyön tärkeimmät syyt ovat asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, organisaation sisäisen ”sähläämisen”, eli turhien työvaiheiden poistaminen sekä kolmantena henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeää jokaisessa yrityksessä, mutta se korostuu asiantuntijaorganisaatioissa. Kun ollaan tyytyväisiä organisaatioissa vallitseviin olosuhteisiin ja koko organisaation toimintaan, tekevät myös yrityksessä työskentelevät ihmiset parhaansa saavuttaakseen hyviä tuloksia. (Pesonen 2007, 15-16.)

4.1 Taloushallintopalveluiden käsikirja

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Taloushallintopalveluiden käsikirja, joka kuvaa Esmo Economia Oy:n toimintatapoja ja yrityskulttuuria. Käsikirjan tarkoituksena on auttaa työntekijöitä heidän työtehtävissään sekä auttaa uusia työntekijöitä omaksumaan tilitoimiston työskentelytavat. Käsikirja sisältää kolme pääotsikkoa: alkupuheen, prosessit ja prosessien hallinnan. Jokaisen pääotsikon alla on alaotsikoita selkiyttämässä käsikirjan rakennetta. Toimeksiantona tehty käsikirjassa on liikesalaisuuden alaista tietoa, joten tämän opinnäytetyön liitteenä esitetään käsikirjan sisältö (Liite 1).

Alkupuheen sisällön kirjoitin johdolta saamieni tietojen perusteella, hyödynsin myös tiedon lähteenä yrityksen omia nettisivuja. Alkupuheessa esitellään Esmo Economia Oy:n organisaatorakenne ja liikeidea, arvot, toiminta-ajatus, sekä visio ja strategia. Nämä asiat halusin tuoda esille, jotta jokainen henkilöstöön kuuluva ymmärtää yrityksen toiminnan ja sen tavoitteet. Lisäksi osiossa käsitellään yrityksen palvelut, asiakkaat ja henkilöstön valitsemiskriteerit sekä heidän vastuunsa. Alkupuheen tarkoituksena on tuoda esille se, miksi käsikirja on tehty ja mitä tarkoitusta varten se on luotu. Osiossa kerrotaan myös auktorisoidun tilitoimiston Taloushallintoliiton asettamista laatuvaatimuksista ja Hyvästä tilitoimistotavasta. Koska tilitoimiston henkilöstön tulee noudattaa omalta osaltaan Hyvää tilitoimistotapaa (Taloushallintoliitto 2011), alkupuheessa on myös suora hyperlinkki Taloushallintoliiton nettisivuille.

Hyvä tilitoimistotapa asettaa vaatimuksia tilitoimiston henkilöstölle. Henkilöstöllä tulee olla tehtäviään vastaava koulutus ja kokemus, lisäksi tilitoimiston vetäjällä tulee olla

KLT-tutkinto. (Hyvä tilitoimistotapa 2011.) Myös palvelun laadun varmistamiseksi on hyvin tärkeää, että yrityksen henkilöstöllä on alalle sopiva koulutus ja kokemus. Hyvässä tilitoimistotavassa kerrotaan, että tilitoimiston pitää huolehtia tarvittavasta asiantuntemuksesta ja resursseista, jotta saadut toimeksiannot pystytään hoitamaan (Hyvä tilitoimistotapa 2011).

Kirjasin käsikirjan henkilöstö-osioon johdolta saamieni tietojen perusteella keskeisimmät kriteerit henkilöstövalinnoissa sekä henkilöstön osaamisvaatimukset. Tehtävä- ja toimenkuvakuvaukset dokumentoidaan usein organisaatiossa ja ne on esitetty esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän käsikirjassa. Koska nykypäivänä tehtäväkuvaukset ja työt voivat muuttua nopeasti, on näiden dokumentoinneista kuitenkin luovuttu monessa organisaatiossa. (Honkanen 2006,168). Edellä mainituista syistä jätin dokumentoimatta käsikirjaan tarkat tehtävänkuvaukset. En myöskään laittanut käsikirjaan tarkkoja henkilöstön yleisiä toimintaohjeita, ne on kuvattu yrityksessä jo aiemmin tehdyssä perehdyttämismapissa.

Taloushallintoliiton mukaan (Tilitoimiston vastuu 2011) tilitoimistolla on ”asiantuntijan vastuu”. Vastuulla tarkoitetaan sitä, että henkilö tietää mitä hänen odotetaan tietävän (Pesonen 2007, 94). Tilitoimiston henkilökunnan tulee olla tietoisia vastuista ja vastuunjaosta. Hyvässä tilitoimistotavassa sanotaan, että henkilöstö on velvollinen pitämään salassa kaikki ne luottamukselliset tiedot ja liikesalaisuudet, jotka he ovat saaneet tietoonsa ja jotka koskevat tilitoimistoa tai sen asiakkaita, myös työsuhteen päätyttyä (Hyvä tilitoimistotapa 2011). Vastuita selventämään tein käsikirjaan organisaatorakenteen, jossa vastuut ja valtuudet tulevat mielestäni hyvin esille. Selkeyttäakseni vastuunjako, tein vielä erillisen vastuumatriisin, vastuumatriisissa esitetään vastuut tehtävämikkeittäin. Salassa pidettävistä asioista kerrotaan työntekijöiden työsopimuksissa, mutta uutena asiana esitin johdolle, että yrityksessä otettaisiin käyttöön myös erillinen kirjallinen salassapitosopimus, jossa kerrotaan tarkemmin työntekijän vastuusta, myös työsuhteen päättymisen jälkeen. Yrityksen johto hyväksyi esitykseni ja tämä sopimus tullaan ottamaan käyttöön tilitoimistossa. Vastuusiin liittyen yrityksessä otetaan käyttöön myös varanhenkilölista, jotta kaikki toimeksiannot hoituvat myös mahdollisissa poikkeustilanteissa.

Käsikirjan haastavimmaksi osuudeksi muodostuivat **prosessit** ja niiden kuvaaminen. Prosessit voidaan kuvata esimerkiksi sen vuoksi, että se auttaa näkemään työn merki-

tyksen ja liittymisen suurempaan kokonaisuuteen ja tämä voi johtaa myös parempaan työn hallintaan (Honkanen 2006, 175.) Myös ISO 9001 noudattaa prosessimaista toimintamallia ja Taloushallintoliiton TAL-laatutyökaluissakin tilitoimiston työskentelytavat esitetään prosessimaisesti, joten oli luonnollista kertoa myös käsikirjassa Esmo Economia Oy:n toimintatavat prosessein kuvattuina.

Prosesseilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, joka voi toistua useita kertoja ja jolla saadaan aikaiseksi jotain (Pesonen 2007, 12). Prosessit voidaan kuvata vuokaavioina tai lyhyinä kuvauksina. Prosessien kuvaamisella pyritään parantamaan yrityksen tuottavuutta, toiminnan laatu paranee ja on tasaisempaa, kun kaikki tekevät prosessit samalla tavalla. Myös suorituskyvyn mittaaminen onnistuu kun prosessit on kuvattu ja toiminta on samanlaista. (Svärd 2010.)

Esmo Economia Oy:n prosesseista oli jo olemassa prosessikartta ja prosessikaavio, otin nämä mukaan käsikirjaan ja päivitin ne vastaamaan nykyistä tilannetta. Prosessien kirjoittaminen ei ollut helppoa, mutta ratkaisun löysin Taloushallintoliiton TAL- laatutyökaluista, joissa tilitoimiston pääprosessit on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Vaiheita ovat asiakassuhteen alkaminen, operatiivinen työ sekä asiakassuhteen päättymisen. Kirjoitin prosessit tätä samaa tapaa mukaillen eli kirjoitin jokaisesta pääprosessin vaiheesta lyhyet, yhden kappaleen pituiset kuvaukset. Harkitsin myös prosessien kuvaamista kaavioin, mutta hylkäsin tämän koska mielestäni prosessit saa paremmin kuvattua kun ne on kirjoitettu esiin, näin myös uudet työntekijätkin saavat mielestäni paremman käsityksen eri työvaiheista.

Honkasen (2006, 175) mukaan prosesseja voidaan kuvata toiminnan kehittämistarkoituksessa. Prosessikuvaukset tehdään silloin niin, että kuvaukset tehdään palvelemaan käytännön kehittämistyön tarpeita. Usein laatusertifikaattia varten tehdyt prosessikuvaukset ovat hyvin raskaita ja yksityiskohtaisia ja niitä on hankala käyttää yrityksen toiminnan kehittämistä ajatellen. Tätä silmällä pitäen kuvasin tilitoimiston pääprosessit käsikirjassa lyhyehköin sanallisina kuvauksina, välttämällä liian pitkiä ja yksityiskohtaisia selityksiä, näin pyrin säilyttämään käsikirjan helppolukuisuuden ja – käytettävyyden. Pesosen (2007, 86) mukaan työhjeet sijoitetaan usein erilleen käsikirjasta ja käsikirjan teksteissä viitataan ohjeisiin tarpeen mukaan ja teinkin käsikirjaan linkitykset aina erillisiin ohjeisiin, mikäli jonkin prosessin kohdalla tällaisiin oli tarvetta.

Hyvän tilitoimistotavan mukaisesti (Hyvä tilitoimistotapa 2011) tilitoimiston tulee dokumentoida tehdyt työt olennaisilta osin. Hyvässä tilitoimistotavassa on mainittu muun muassa seuraavien asioiden dokumentointi: aineiston vastaanottaminen ja luovuttaminen sekä annetut huomautukset ja muistutukset (Hyvä tilitoimistotapa 2011). Prosessien kirjoittamisen yhteydessä tarkistin kuinka nämä asiat tilitoimistossa hoidetaan ja totesin, että dokumentointi tehtiin hyvin aineiston vastaanottamisen ja luovuttamisen osalta, mutta asiakaskirjeenvaihdon dokumentoinnissa tarvittiin lisäohjeistusta. Teinkin lisäohjeistuksen asiakaskirjeenvaihdon säilyttämisestä olennaisista ja merkittävistä asioista, myös toimeksiannon päättymisen jälkeen.

Hyvässä tilitoimistotavan mukaan tilitoimiston tulee tiedottaa asiakkaita mahdollisuuksien mukaan kaikista olennaisista taloushallinnon lainsäädäntömuutoksista (Hyvä tilitoimistotapa 2011). **Prosessien hallinta**-osiossa kerroin Esmo Economian Oy:n asiakastiedottamisesta ja yrityksen käyttämistä jakelukanavista sekä yrityksen laadun mittaamisesta ja analysoinnista. Sijoitin osioon myös asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalautteet. Lisäksi kirjoitin prosessien hallinta-osioon myös prosessien ja lopputuotteiden seuraamisesta.

Lecklinin (2002, 18) mukaan laadussa tärkeintä ovat asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset. Jos asiakas on tyytyväinen tuotteeseen, on myös yritys laadukas. Yksi hyvä yrityksen palvelun laadun mittareista on asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Tyytyväinen asiakas pysyy yrityksen asiakkaana ja voi kertoa saamastaan palvelusta myös eteenpäin. ISO 9001:n yksi keskeinen vaatimus on se, että yrityksen pitää olla selvillä asiakkaan tyytyväisyydestä (Pesonen 2007, 42). Organisaation tulee ISO 9001:n mukaan seurata omien asiakkaitensa käsityksiä siitä, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakastyytyväisyyttä tulee myös seurata jatkuvasti ja sitä tulee kehittää. (ISO 9001 pk-yrityksille 2010,125.) Myös Hyvän tilitoimistotavan mukaisesti tilitoimiston on ”säännöllisesti varmistettava palvelunsa laatua sopivaksi katsomallaan menetelmällä” (Hyvä tilitoimistotapa 2011).

Esmo Economia Oy:ssä asiakaspalautteita ei ollut aiemmin kerätty kirjallisesti, palautteita on kerätty jokapäiväisen työn ohessa, mutta syksyllä 2011 laatuprojektin yhteydessä huomattiin, että myös niin sanotuille viralliselle asiakastyytyväisyyden keräämiselle oli tarvetta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Käsikirjan tekemisen aikaan toteutettiin ensimmäinen kirjallinen asiakastyytyväisyyskysely ja jatkossa kysely tullaan

tekemään vuosittain. Toimeksiannon tekemisen yhteydessä totesin, että vaikka asiakailta saadaan suullista palautetta, voisi myös kirjallisen palautteen antamisen mahdollisuus olla hyvä olla olemassa. Taloushallintoliiton TAL- laatutyökaluissa on yhtenä lomakkeena asiakaspalautelomake ja tästä lomakkeesta syntyikin idea tehdä Esmo Economia Oy:lle oma asiakaspalautelomake, jonka kirjanpitäjä antaisi asiakkaalle aina tilikauden päätteeksi tapahtuvassa tilinpäätösneuvottelussa. Tällöin asiakas voisi kertoa miten hänen mielestään kulunut tilikausi oli hoidettu ja samalla yhdessä kirjanpitäjän kanssa asiakkaan palvelua voitaisiin kehittää. Yrityksen johto piti kirjallisen palautelomakkeen tekemistä hyvänä ideana, mutta lomakkeen antamisesta tilinpäätöspalaverin yhteydessä kuitenkin luovuttiin. Yrityksen johto oli sitä mieltä, että riittää kun palautelomake on kaikkien saatavilla ja asiakkaat käyttävät sitä aina kun katsovat sille olevan tarvetta.

Prosessien ja lopputuotteiden seuraaminen -otsikon alle laitoin tilitoimiston toiminnan mittarit. Mittareilla yritys osoittaa, että käytetyillä prosesseilla on kyky saavuttaa suunnitellut tulokset (ISO 9001 pk-yrityksille 2010, 131). Esmo Economia Oy:n toiminnan mittarit yrityksen johto oli laatinut konsernin laadunhallintajärjestelmän rakentamisen yhteydessä, mutta haluisin kuitenkin laittaa ne näkyviin myös käsikirjaan jotta ne olisivat koko henkilöstön tiedossa. Osiossa mainitsin myös lyhyesti poikkeavien tilanteiden hallinnasta, tämänkin osio on laajemmin käsitelty konsernin laatukäsikirjassa joten katsoin, että linkki konsernin laatukäsikirjaan riittää.

4.2 Uudet lomakkeet ja ohjeistukset

Käsikirjan lisäksi opinnäytetyön toimeksiannon yhteydessä syntyi uusia lomakkeita ja ohjeistuksia. Lomakkeiden ja ohjeistusten tarkoituksena on yrityksen toimintatapojen yhtenäistäminen, lisäksi kun tiedot asiakastoimeksiannoista on dokumentoitu kirjallisesti, auttavat ne myös työntekijöitä lomituksissa.

Uudet lomakkeet ja ohjeistukset ovat:

- asiakaskortti
- palkkahallinnon asiakaskortti
- hallintokansion sisällysluettelo
- tilinpäätöksen muistilistat

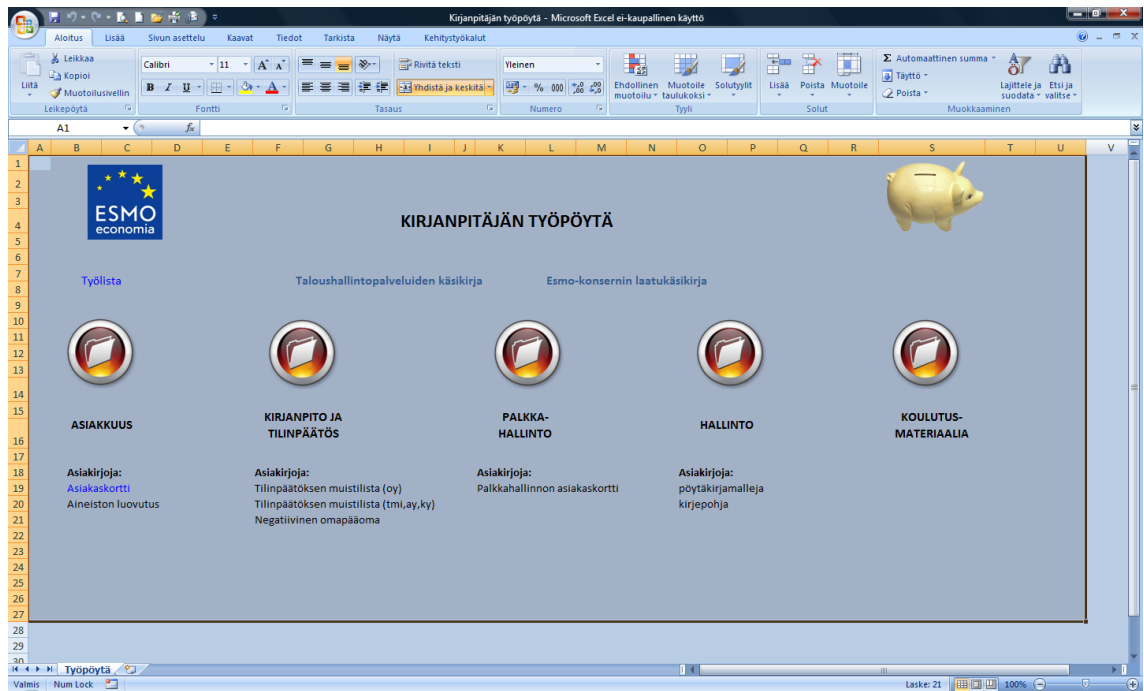
Asiakaskorttiin kirjanpitäjät laittavat kaikki asiakkaan ja asiakkuuden perustiedot, lomaketta tullaan säilyttämään asiakkaiden työmapeissa. Asiakaskortin sisällön muokkasin Taloushallintoliiton TAL-laatutyökaluista löytyvästä asiakaslomakkeesta. Molemmilla tilitoimistoissa oli jo aiemminkin ollut käytössä asiakkaan perustietolomakkeet, mutta uusi asiakaskortti yhtenäisti lomakkeet. Palkkahallinnon asiakaskortti on samantyylinen kuin Asiakaskortti, Palkkahallinnon asiakaskorttiin kirjoitetaan kaikki palkanlaskennan toimeksiantoon liittyvät asiat. Molempien asiakaskorttien tarkoituksena on edesauttaa yhtenäisten työskentelytapojen käyttämistä toimeksiantojen hoidossa. Suurimpana uhkana tilitoimistojen prosessien sujuvuuden kannalta on työntekijöiden vaihtuvuus, tämän vuoksi asiakaskorttien käyttö asiakasmapeissa helpottaa myös esimerkiksi tuurauksia. Hallintokansion sisällysluettelo -lomake auttaa kirjanpitäjiä kokoamaan asiakkaiden tiedot hallintokansioon, sisällysluettelo ohjaa keräämään oikeat ja tarvittavat tiedot asiakkuuksista.

Työntekijöiden kanssa käymissäni keskusteluissa oli tullut ilmi se, että tilinpäätöksen laadintaan kaivattiin lisäohjeistusta. Myös Taloushallintoliitto asettaa auktorisoiduille tilitoimistoille vaatimuksia tilinpäätöksen laadintaan. Auktorisoitu tilinpäätös on keskeinen osa toimialan standardia ja tilinpäätöksen laatiminen hyvän tilinpäätöstavan mukaisesti on myös tärkeä osa palvelun laatua. Auktorisoitu tilinpäätös tarkoittaa sitä, että se on tehty Hyvän tilitoimistotavan ja Hyvän tilinpäätöstavan mukaisesti, se on tehty KLT-kirjanpitäjän valvonnassa tai toteuttamana auktorisoidussa tilitoimistossa ja se on julkisesti todettavissa tilinpäätöksessä. (Ahvenniemi 2009). TAL- laatutyökaluissa on tehty tilinpäätöksen muistilistat eri yhtiömuodoille. Käytin näitä muistilistoja tilinpäätösohjeistusten tekemisessä, eli toteutin ohjeistuksen muistilistan muodossa, mutta lisäsin listoihin kuitenkin myös muitakin tilitoimiston tilinpäätöksessä käytettäviä toimintatapoja.

4.3 Kirjanpitäjän työpöytä

Toimeksiantoa tehdessäni mietin miten käsikirjasta saataisiin helppokäyttöinen ja miten sitä käytännössä voitaisiin käyttää jokapäiväisessä työskentelyssä. Käsikirjan teon yhteydessä sain idean luoda kirjanpitäjien käyttöön oman sähköisen työpöydän jota käyttämällä kirjanpitäjät löytäisivät helpommin käytettävissä olevat ohjeistukset, asiakirjat ja lomakkeet. Päädyin tekemään työpöydän Excelillä niin, että loin työkirjaan omat pi-

kakuvakkeet niihin tiedostokansioihin, joista löytyisivät Esmo Economia Oy:n eri prosesseissa käytettävät asiat. Laitoin työpöydälle lisäksi hyperlinkit käytössä oleviin taloushallinnon ohjelmistoihin, lisäksi tein omat pikalinkit muutamille, eniten käytettäville lomakkeille ja ohjeille. Oheinen kuva esittää tekemääni Kirjanpitäjän työpöytää muokailtuna, kuvasta on poistettu ne tiedot, jotka ovat yrityksen liikesalaisuuden alaista tietoa.



KUVA 3. Kirjanpitäjän työpöytä

Tallensin kirjanpitäjän työpöydän yrityksen yhteiselle palvelimelle ja jokainen kirjanpitäjä sijoitti työpöydän omaksi pikakuvakkeeksi omille tietokoneilleen. Työpöytään tullaan lisäämään myöhemmässä vaiheessa lisää pikakuvakkeita yrityksen käyttämiin ohjeistuksiin ja lomakkeisiin.

5 POHDINTA JA TULEVAISUUS

Erica Svärдин (2010) mukaan yrityksen suorituskyky saadaan maksimaalisesti käyttöön kun yrityksessä on käytössä yhtenäiset toimintatavat. Toiminnan yhdenmukaistamisen jälkeen myös tuuraukset ja työnkierto tulevat helpommaksi ja toimintaa saadaan läpinäkyvämmäksi, kun kaikki yrityksen prosessit dokumentoidaan ja prosessien kaikki vaiheet tiedetään tarkasti. Yhtenäisillä toimintatavoilla myös tuottavuus saadaan paremmaksi ja uuden oppiminen helpottuu kun työntekijä pystyy keskustelemaan toisten työntekijöiden kanssa parhaimmista käytännöistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa tilitoimiston toimintatavat ja dokumentoida ne sisäiseen käsikirjaan. Tilitoimiston toiminnan kirjallisen dokumentoinnin tavoitteena oli tuoda myös esille Taloushallintoliiton auktorisoiduille jäsenoimistoilleen asettamat laatuvaatimukset. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt käsikirja ohjeistuksineen ja lomakkeineen vastaa mielestäni niitä odotuksia, mitä toimeksiannolle asetettiin. Opinnäytetyön tulokset edesauttavat saavuttamaan jatkossa yhtenäisemmät toimintatavat ja ne luovat yrityksen toimintaan toimintatapakulttuurin, jossa työntekijöiden on helpompi työskennellä kun jokainen toimii samalla tavalla. Käsikirjan avulla henkilöstö sisäistää myös paremmin oman roolinsa työyhteisössä.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli kuinka käsikirjasta saadaan helppokäyttöinen. Mielestäni helppokäyttöisyys saavutettiin sisällysluettelomaisella kertomistavalla ja tekstiin sijoitetuilla hyperlinkeillä. Lisäksi luomani Kirjanpitäjän työpöytä auttaa kirjanpitäjiä löytämään paremmin jokapäiväisessä työssä tarvittavat ohjeistukset, lomakkeet ja muut materiaalit. Toimeksiantona syntyneitä dokumentoituja toimintatapoja voidaan käyttää myös myöhemmin hyväksi Taloushallintoliiton tekemissä auktorisoitujen tilitoimistojen tarkastuksissa.

Toimeksiannon alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä tilitoimistolle toimintakäsikirja niin, että se vastaisi kokonaisuudessaan ISO 9001-laatustandardin asettamia vaatimuksia. Toimeksiannon alkuvaiheessa tehty päätös käsikirjan sisällön keskittämisestä enemmän tilitoimiston työvaiheisiin toi käsikirjan tekemiseen omat haasteensa. Käsikirjan sisältöä oli jo ehditty suunnitella ISO 9001-standardin mukaisesti ja päätöksen myötä käsikirjan sisältö piti miettiä uudestaan. Muutos toi myös minulle mahdollisuu-

den päästä toteuttamaan työ, jossa keskitytään entistä enemmän yrityksen sisäisiin työskentelytapoihin. Minulle työn tekijänä tämä päätös toi mukanaan oman lisämielekkyytensä toimeksiannon toteuttamiseen ja antoi mahdollisuuden päästä vaikuttamaan omiin työskentelytapoihini. Syksyllä 2011 tapahtunut toiminnan laajentuminen toi myös lisähaasteensa työn toteuttamiseen. Toiminnan laajentumisen myötä työtapojen kirjallisen dokumentoinnille ja Taloushallintoliiton laatuvaatimusten esilletuomiseen tuli entistä suurempi tarve kun työyhteisöön tuli useita uusia työntekijöitä.

Työskenteleminen toimeksiantajan palveluksessa ja omat kokemukseni ja tietämykseni edesauttoivat työn tekemisessä, minulla oli jo ennestään tieto siitä, miten yrityksessä toimitaan. Pääsin pohtimaan oman työn kehittämistä ja yhtenäistämistä uusilla tavoin. Oman työn kriittinen tutkiminen toi myös omat hankaluutensa, ulkopuolisen tekijän toimesta työhön olisi voitu saada uusia ideoita ja ajattelutapoja. Taloushallintoliiton asettamat vaatimukset kuitenkin antavat hyvät raamit työskentelytapojen dokumentoinnille ja pääsin toimeksiannossa tutkimaan tarkasti näitä vaatimuksia ja tuomaan ne esille omassa työyhteisössäni. Toimeksiannon toteuttamisen haasteena oli työpaikalla vallinnut kiire. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi työhön voinut saada syvällisempää otetta. Minulla ja muilla työntekijöillä olisi ollut aikaa yhdessä enemmän pohtia käyttämiämme toimintatapoja ja miten käytänteitä voitaisiin kehittää. Jos aloittaisin toimeksiannon nyt, pyrkisinkin toteuttamaan sen tiiviimmässä aikataulussa ja niin, että myös muu henkilöstö olisi aktiivisemmin mukana työn kehittämisessä.

Opinnäytetyön syntyneitä dokumentteja testataan käytännössä ja niitä tullaan muuttamaan ja kehittämään tarpeen vaatiessa. Nyt syntyneet dokumentit ovat luoneet hyvän pohjan toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja tilitoimiston töiden dokumentoinnille. Toimeksiannon yhteydessä syntyi myös uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Yhtenä kehityskohteena on tilitoimistotyöskentelyssä syntyvien dokumenttien sähköinen arkistointi.

LÄHTEET

Painetut

- Akselin, Mikko 2010. Auktorisoitujen tilitoimistojen laadunvarmennus. Tilisanomat. 31. vuosikerta (2/10), 38-39.
- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna. Taloutta johtamista varten. 2005. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Grönroos, Christian. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2003. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Heikkilä, Tarja. Tilastollinen tutkimus. 2004. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. 2005. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Honkanen, Henry. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. 2006. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena. Muutosvoimana laatujohtaminen. 1997. Oy Edita Ab, Helsinki.
- ISO 9001 pk-yrityksille. Kuinka toimia, ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. 2010. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- Kinnunen, Juha & Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija & Leppiniemi Jarmo & Puttonen Vesa. Mitä on yrityksen taloushallinto? 2006. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Lahti, Sanna & Salminen, Tero. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset taloushallinnon prosessit käytännössä. 2008. WS Bookwell Oy, Juva.
- Lecklin, Olli. Laatu yrityksen menestystekijänä. 2002. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lehtinen, Riikka 2008. Tilinpäätäjän työpäpaperit. Tilisanomat 29 (2), 42 – 43.
- Pesonen, Herkko. Laatu! Asiantuntijaorganisaatio laatuopas. 2007. WS Bookwell Oy, Juva.
- Silén, Timo. Laatujohtaminen. 1998. WSOY, Porvoo.
- Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina. Toiminnallinen opinnäytetyö. 2004. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Painamattomat

Ahvenniemi, Juha 2009. Suomen tilitoimistoalan toimialastandardi. Tilisanomat 2009.

Luettu 5.11.2011.

<<http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=3&artid=557&v=2009>>

Esmo Oy 2011. Esmo Economia Oy. Luettu 8.5.2011.

<<http://www.esmo.fi/index.php?page=esmo-economia-oy>>.

Hyvä tilitoimistotapa. Taloushallintoliitto 2011. Luettu 30.10.2011.

<<http://www.taloushallintoliitto.fi>>

Liitto valvoo jäseniään 2011. Taloushallintoliitto. Luettu 5.11.2011.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_taloushallintoliittoon/hyva_tilitoimistotarkastustapa/>

Metsä-Tokila, Timo. 2009. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti Luettu 13.9.2011.

<http://www.tem.fi/files/24829/Taloushallinto2009_web.pdf>

Saaranen-Kauppanen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV –

Menetelmäopetuksen tietovaranto : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Luettu 6.9.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html>.

SFS –ISO 9000 standardisarja 2011. Luettu 13.11.2011.

<<http://www.sfs.fi/iso9000/>>

Svärd, Erica 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

Tilisanomat 2010. Luettu 5.11.2011.

<<http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=3&artid=688&v=2010>>

Tilitoimiston vastuu. Taloushallintoliitto 2012. Luettu 25.1.2012.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimiston_vastuu/>

Yritys-Suomi 2011. Laatu. Luettu 10.10.2011.

<<http://www.yrityssuomi.fi/web/quest/laatu>>.

Sisältö

1	ALKUPUHE	3
1.1	Palvelut ja asiakkaat	5
1.2	Henkilöstö	6
1.2.1	Koulutus	7
1.2.2	Vastuut	7
1.2.3	Varahenkilöjärjestelmä	8
2	PROSESSIT	9
2.1	Prosessikartta	9
2.2	Prosessikaavio	10
2.2.1	Asiakassuhteen alkaminen	10
2.2.2	Operatiivinen työ	10
2.2.3	Asiakassuhteen päätyminen	11
2.3	Käytettävät työkalut	12
3	Prosessien hallinta	12
3.1	Asiakastiedottaminen	12
3.2	Taloushallintopalveluiden laadun mittaaminen ja analysointi	12
3.2.1	Asiakastytyväisyys ja asiakaspalautteet	12
3.2.2	Prosessien ja lopputuotteiden seuraaminen	13
3.2.3	Poikkeavien tilanteiden hallinta	13