

Kirsi Kurki

PROSESSIAJATTELULLA LISÄÄ LAATUA TILITOIMISTON TILINPÄÄTÖS-
TYÖHÖN

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalous
Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Kirsi Kurki	
Työn nimi Prosessiajattelulla lisää laatua tilitoimiston tilinpäätöstyöhön	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Sami Malm
	Toimeksiantaja Tili-, vero- ja lakiasiantointimisto Pesonen Oy
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 54 + 7
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten tilitoimistossa tehtävän tilinpäätöksen laatua voisi parantaa. Työ laadittiin siten, että sitä voidaan tulevaisuudessa käyttää pohjana laatutyössä. Asiakaspalaute ja johdon asettamat tavoitteet olivat lähtökohtana opinnäytetyölle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosa rakentui laadusta ja sen historiasta, laadun eri näkökulmista ja yleisimmistä laadun parantamisen ja mittaamisen apuvälineistä. Laatujärjestelmä on yritysjohton apuväline, joka helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. Teorian pohjalta päädyttiin kuvaamaan tilinpäätösprosessi ja sen alaprosessi tilinpäätöksen laadinta. Tilinpäätösprosessi on tilitoimiston avainprosessi, joten laatutyö aloitettiin sen kuvaamisesta. Prosessikuvausten laadintaa varten perehdyttiin prosessiajattelun teoriaan ja käytännön esimerkkeihin. Laatujärjestelmään kuuluva laatukäsikirja edellyttää kaikkien prosessien tunnistamista ja kuvaamista. Tilinpäätösprosessiin liittyvien laatulomakkeiden käyttö on ohjeistettu tilinpäätöksen laadintaprosessin yhteydessä. Lomakkeet ovat osa Taloushallintoliiton tuottamaa ja tilitoimistoille tarkoitettua laatujärjestelmään perustuvaa aineistoa.</p> <p>Prosessi- ja työtapakuvaukset laadittiin tilitoimiston kirjanpitäjiä ja johtoa varten. Prosessien kuvaamisen kautta käytiin läpi koko tilinpäätösprosessin toiminta ja sen toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Prosessit kuvattiin vuokaaviona, koska ne havainnollistavat parhaiten tapahtumia ja työvaiheita. Nykytilan kirjoitus ja tulevaisuuden tavoite ovat osa laadun parantamista. Asiakkaille pyritään jatkossa tuottamaan laadukkaampia tilinpäätöksiä ja tarjoamaan parempaa palvelua. Henkilökunnan työhyvinvointia parannetaan riittävällä ohjeistuksella. Tilitoimiston johto saa prosessin kehittämistyön tuloksena paremmin analysoitua tietoa päätöksenteon tueksi.</p> <p>Opinnäytetyössä laaditut prosessikaaviot ja työohjeet otetaan käyttöön asiakkaiden kulumassa olevien tilikausien aikana ja seuraavat tilinpäätökset laaditaan näiden ohjeiden perusteella. Prosessin toimintaa tullaan mittaamaan tasapainoitettun mittariston avulla. Mittariston laadinta ei kuulu tähän opinnäytetyöhön.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	laatu, prosessi, tilinpäätös, tilitoimisto
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Kirsi Kurki	
Title More Quality into the Process of Closing the Books in an Accounting Firm through Process Thinking	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Sami Malm
	Commissioned by Tili- vero- ja lakiasiaintoimisto Pesonen Oy
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 54 + 7
<p>The objective of this study was to find out how the quality of the financial statement made by an accounting firm could be improved. The study gives an opportunity for the firm to use it as the basis for Quality System in the future. Feedback from clients and the aims of the management were the important starting points for the thesis.</p> <p>The theoretical part of this study consists of quality, history of quality, different aspects of quality and most general quality improvement and measuring tools. The Quality System is a tool, which helps management to manage, design, implement and supervise operations. Its goal is to confirm that the products and the services are of high quality and include only few errors. Additionally, it helps to improve productivity and create consistent customs with the help of documented methods. On the basis of the theoretical issues and because it is a key process of an accounting firm, the process of closing of the books was chosen to be described first. To get the standardized Quality System an organisation needs the Quality Handbook that should contain the description of every process in the named company. The quality forms to be used by accounting firms have been made by Taloushallintoliitto. The use of quality forms has been guided in the process description of composing the financial statement.</p> <p>The process descriptions and working instructions were made by mapping all the operations included in the process of closing the books. The processes are illustrated by flowcharts because they make it easier to recognize the functions and different phases. Current functions were described to serve as the basis for development and improvement. The objective is was be able to provide the customer with financial statements of better quality and service. Adequate instructions will increase the well being of the employees. Analysed information of the improved process will help the management in its decision-making.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	quality, process, closing of the books, accounting firm
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

LYHENTEET

ALV	Arvonlisävero
EVL	Elinkeinoverolaki
EY	Euroopan Yhteisö
IAS	International Accounting Standards, kansainväliset tilinpäätösstandardit
KLT	Kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto
KPA	Kirjanpitoasetus
KPL	Kirjanpitolaki
KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö
PDF	Portable Dokument Format
PK-yritys	Pieni tai keskisuuri yritys
PRH	Patentti- ja Rekisterihallitus
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunies, Threats vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat
TAL	Taloushallintoliiton laatukäsikirja
TQM	Total Quality Management, kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LAATU JA LAADUN MÄÄRITELMÄT	3
2.1 Laatu käsitteenä	3
2.2 Laatukäsityksen synty	4
2.3 Laadun määrittely	6
2.4 Miksi laatu on tärkeää?	10
2.5 Miten laatua tehdään?	11
3 LAATUJÄRJESTELMÄT JA LAATUPALKINNOT	13
3.1 ISO 9000 laatujärjestelmä eli laadunhallintajärjestelmä	13
3.2 Euroopan laatupalkinto ja EFQM	15
3.3 Tasapainoitettu mittaristo Balanced Scorecard-BSC	17
4 TILINPÄÄTÖSTYÖ	20
4.1 Tilinpäätöstyö ja siihen vaikuttava viitekehys	20
4.2 Prosessikäsité ja rajaus	24
4.3 Tilinpäätösprosessin kehittäminen	27
4.4 Tilitoimiston järjestelmät ja ohjelmat	35
4.5. Tilinpäätöksen laadintaprosessi	36
4.6 Laatuajattelu tilitoimistossa	48
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
LÄHTEET	53
LIITTEET	

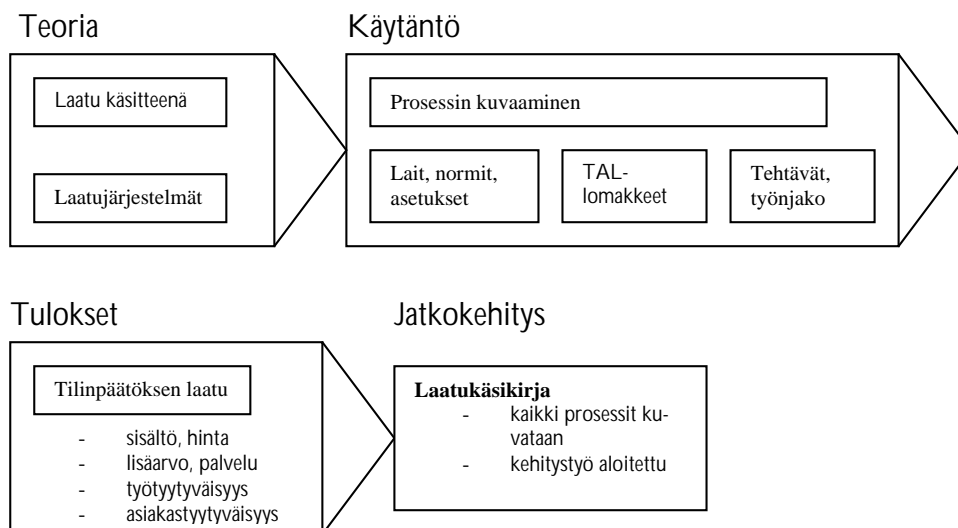
1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on käytännönläheinen ja lähtenyt omalla työpaikallani ilmenneestä tarpeesta kehittää tilinpäätöstyöskentelyä. Samalla pyritään lisäämään tuottavuutta, taloudellisuutta, kannattavuutta ja laatua. Opinnäytetyön aihe kiinnosti myös yrityksen johtoa ja näin päädyimme aloittamaan yhteisen projektin. Taloushallintoliitto on julkaissut jäsenoimistoilleen laatujärjestelmän, johon tässä työssä laadittavat ohjeet ja toimintamallit perustuvat. Laatukäsitteisiin ja laatujärjestelmiin tutustuminen, tilinpäätöstyöhön vaikuttavien tekijöiden selvittäminen, tilinpäätösprosessin kuvaaminen ja laaduntarkkailuvälineiden luominen ovat työn keskeinen sisältö. Tässä työssä taloudellisuudella tarkoitetaan loppusuoritteen suhdetta kustannuksiin, tuottavuudella loppusuoritteen suhdetta käytettyyn aikaan ja kannattavuudella kustannusten suhdetta saatuihin tuottoihin.

Työn taustana on omakohtainen kokemus laadun hallinnan vaikeudesta arkipäivän tilinpäätöstyössä. Kiire, vähäiset tai puutteelliset ohjeet, henkilöstön vaihtuvuus ja puuttuva tilinpäätöskokemus, asiakasyritysten erilaisuus ja jatkuvasti uudistuva lainsäädäntö asettavat tilitoimiston tilinpäätösprosessille uusia laatuvaatimuksia. Vastuu omasta työstä sekä asiakkaille että muille sidosryhmille ohjaa pyrkimyksissä tehdä parempaa laatua. Tilitoimiston vastuu on lisääntynyt myös oikeuskäytännön kautta ja korvausvelvollisuus virheistä voi olla todella merkittävä. Riittävä dokumentaatio turvaa omat oikeudet ja on tukena normaalissa asiakastyössä.

Tämän työn tavoitteena on tutkia laatukäsitteitä yleisellä tasolla, kuvata tilitoimiston tilinpäätösprosessi ja laatia toimintamalli laadukkaana tilinpäätöstyön avuksi. Tutkimuksessa perehdytään laatujärjestelmän, laatupalkintomallin ja tuloskortiston rakenteeseen. Tilinpäätösprosessiin vaikuttavat lait, normit ja asetukset kerrotaan tilinpäätöksen viitekehyksessä. Tilinpäätösprosessi ja sen alaprosessi tilinpäätöksen laadinta kuvataan prosessikaaviona. Prosessiin liittyvät TAL-lomakkeet kytketään tilinpäätöksen laadintaprosessiin ja ohjeistetaan niiden käyttö dokumentaationa ja apuvälineinä.

Tässä työssä tutkitaan millainen on laadukas tilitoimiston laatima tilinpäätös ja pyritään luomaan pohja tulevalle laatujärjestelmän rakentamistyölle. Tämä on pilottiprojekti, josta toivotaan saatavan lähtökohdat jatkokehitykselle.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Taloushallintoliiton laatuprojekti antoi alkusysäyksen tämän työn aiheeksi. Tulevaisuudessa on tarkoitus päästä laatutyössä sille tasolle, että haluttaessa voidaan hakea ISO 9000 sertifiointia. Laatustandardi ei ole itsetarkoitus, vaan tuki ja ohjausjärjestelmä, jonka avulla oman työyhteisön prosessit käydään läpi, kuvataan ja dokumentoidaan omaa seuranta- ja ulkopuolista auditointia varten. Taloushallintoliitto on asettanut tavoitteeksi jäsenoimistojen ryhmäsertifiointin, sitten kun se tulee mahdolliseksi.

Laatuprojektin avulla pyritään myös lisäämään henkilökunnan ammattitaitoa ja motivaatiota sekä saamaan resurssit tuottavaan käyttöön. Johtaminen on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä, tämän työn toivotaan antavan myös yritysjohdolle tukea työssään. Hyvän työilmapiirin säilyttäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen ovat kilpailutekijöitä, tuottavuuden kulmakiviä ja siksi ensiarvoisen tärkeitä. Hyvät ohjeet, vastuun jakaminen, riittävä koulutus ja ryhmän tuki sekä hyvä johtaminen ohjaavat laatutyötä. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen vaatii koko yrityksen, asiakkaiden ja sidosryhmien toiminnan tutkimista, kehittämistä ja seuranta-

2 LAATU JA LAADUN MÄÄRITELMÄT

2.1 Laatu käsitteenä

Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavalla tavalla. Tällöin korostuu se, miten tavoitteiden asettaminen organisaatiossa että palveluprosessissa tapahtuu sekä onko henkilöstö sitoutunut ja sitoutettu asetettuihin tavoitteisiin. Laadun lähtökohtana on asiakastyytyväisyys ja asiakas on laadun lopullinen arvioija. Laatuun liittyy olennaisesti myös tehokkuus. Laadun määritelmä sisältää oletuksen, että virheitä ei tehdä, asiat tehdään oikein jo ensimmäisestä kerrasta lähtien ja jokaisen toiston aikana. Kokonaislaatu ei edellytä virheettömyyttä vaan oikeiden asioiden tekemistä. Laatu on Joseph Juranin mukaan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen "Fitness for Use". Laatutyön avulla pyritään myös tyydyttämään erilaisia tarpeita. Laadunäkökulmat korostavat eri tavoin laatukäsitettä ja laatutyötä. Laadun määrittely tehdään usein toiminnan keskeisten tavoitteiden kautta, jolloin tavoitteiden määrittelyprosessi on keskeinen laatutyön vaihe. Laatutyön perusperiaate on että laatu on yrityskohtaista, yleispätevää mallia ei ole. Laatujärjestelmä on toimintajärjestelmä, jolla kuvataan miten tässä yrityksessä tehdään laatua. Yritys itse asettaa tavoitteet, kuvaa oman toimintansa prosessit ja laatii kehittämissuunnitelman. Yrityksen laatu on sama kuin heikoimman lenkin laatu tai taso.

Laatuun ja laatutyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat:

Laaduntarkastus ja laadunvalvonta tähtäävät laatuvirheiden havaitsemiseen ja poistamiseen tuotannosta. Tavoitteena on havaita laatupoikkeamat tuotteista ennen käyttöönottoa. *Laadunohjaus* tarkoittaa laadun tuottamisen eri vaiheiden parantamista, jossa tärkein väline on tehokas raportointi. *Laadunvarmistus* on toimenpiteitä, joilla varmistetaan systeemin aukottomuus ja toimivuus ja samalla se on järjestelmä, joka kuvataan laatukäsikirjassa. *Laatujohdaminen* on osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Laatujohdaminen sisältää laadunohjauksen ja laadunvarmistuksen. Laatupolitiikka, laadun suunnittelu ja parantaminen ovat osa laatujohdamista. *Laadunhallinta* on toiminnan laadun ylläpitämistä ja kehittämistä. Laadunhallinnalla pyritään siihen, että tuotteen laatu on oikealla tasolla ja toiminnan laatu vastaa vaatimuksia. *Kokonaisvaltainen laadunhallinta* (TQM) on laajennettu laatujohdamisen malli, jossa laadunhallinta koskee jokaista yrityksen toimintoa ja työntekijää ja yritysjohto osallistuu järjestelmälliseen laatutyöskentelyyn. *Laatujärjestelmä* on rakenne, jonka avulla johdon tahtotila viedään

systemaattisesti organisaation läpi. Laatujärjestelmä on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää sekä laatujohtamisen toteuttamiseksi tarkoitettu organisaation rakenne, vastuut, menettelyohjeet, prosessit ja resurssit sisältävä ohjeistus. Esimerkiksi ISO 9000-standardisarja on laatujärjestelmä. *Laatupalkinto* on tiettyjen kriteerien perusteella organisaatiolle jaettava tunnustus laatutyöstä. Palkinto perustuu kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun ja siinä arvioitavat alueet ovat inhimilliset tekijät, prosessin johtaminen ja saavutetut tavoitteet. Tällaisia palkintoja ovat muun muassa EFQM, Malcolm Baldrige National Award ja Deming-palkinto.

2.2 Laatukäsityksen synty

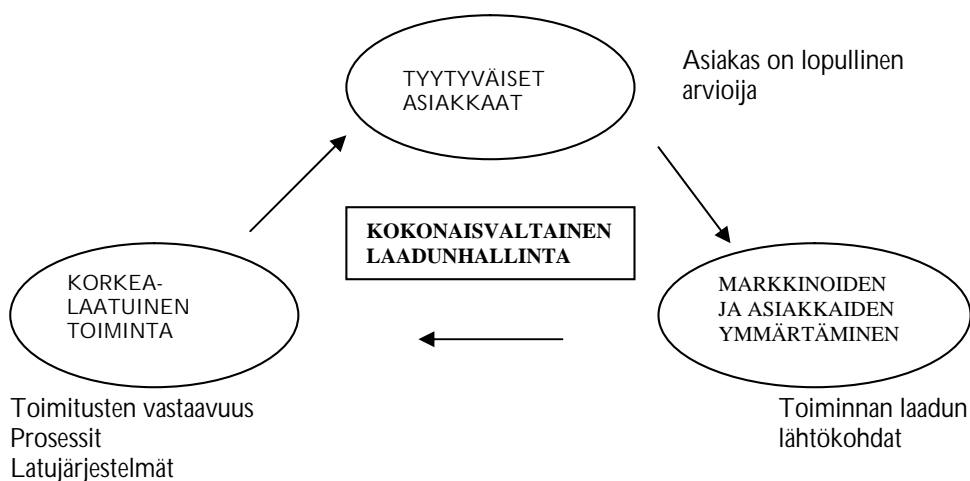
Kreikkalaisten filosofien laatukäsite oli hyve, arete. Se tarkoitti toimintaan liittyvän yleisen periaatteen tuntemista, sen tietämistä, miksi jokin on hyvin toimimista. Ihminen saattaa osata aivan itsestään tai tottumukselta jotain, mutta vasta, kun tähän liittyy hyve, kyse on taidosta ja samalla toiminnasta, jonka laadusta voi puhua. Taito edellyttää hyveen. (Juha Varto filosofinen n&n aikakauslehti 3/96.)

Laatu on ollut osa kaupankäyntiä, tuotteiden valmistusprosessia ja palvelutuotantoa kautta historian. Vaihdamatalouden aikaan laatua arvioitiin ostajan ja myyjän kohdatessa, tuotteen hinta määräytyi laadun perusteella. Erilaiset käsityöläisammattikunnat ovat halunneet antaa tuotteidensa laadusta takuun ostajalle luomalla mestari-kisälli-oppipoika -järjestelmiä. Saavuttaakseen seuraavan tason tuotteen tekijän oli pystyttävä osoittamaan työnäytteiden avulla osaavansa tehdä laadukkaita tuotteita. Massateollisuus ja koneellistuminen edellyttivät pitkien sarjojen tuottamista ja johti tuotantolaitosten koon nopeaan kasvuun. Työvoiman tarve kasvoi nopeammin kuin koulutetun työvoiman määrä. Suunnittelu ja valmistus erotettiin toisistaan, työ pilkottiin vaiheisiin ja laadun tutkimista varten muodostettiin uusi ammattikunta, laaduntarkastajat. Laatumaailman suuret nimet Walter Deming ja Joseph Juran olivat myös uransa alussa laaduntarkkailijoita. (Lecklin 1997, 19 - 21 ja 2006, 15 - 17.)

Laaduntarkkailusta lähtenyt laatutyö on laadunohjauksen ja laadunvarmistuksen kautta tullut kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Laaduntarkkailu on valmiin tuotteen tai työsuorituksen jälkikäteen tapahtuvaa arviointia, jonka perusteella virheelliset ja poikkeavat tuotteet poimitaan pois myyntikelpoisista. Laadunohjaus on lähinnä teollisuustuotteille käytettyä tasalaadun tavoittelua ohjaava järjestelmä, jossa tuotteelle asetetaan tavoitearvo ja siitä sallitaan tietty poikkeama. Laadunvarmistus taas on koko yrityksen organisaation kattava järjestelmä, jonka

avulla pyritään kohottamaan laatua ja tuottavuutta. Koko tuotantoprosessi ja yrityksen koko toiminta koordinoidaan järjestelmällisesti. Tarkoituksena on päästä jälkikäteen tapahtuvasta arvioinnista laatuvirheitä ja kustannuksia ennaltaehkäisevään työtapaan. Kokonaisvaltainen laadunhallinta sisältää laajennetun laatuksitteen. Laatuun sisältyy myös johtaminen, strateginen suunnittelu ja organisaation kehittäminen. Enää ei katsota vain yrityksen sisäisiä toimintoja vaan asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan perusta numero yksi. Tuotteiden ja palvelujen laatu ovat yhtä tärkeitä. Yrityksen laatujärjestelmä sisältää myös sidosryhmät, kuten toimittajat, asiakkaat, omistajat ja rahoittajat. Laatuksite soveltuu kaiken tyyppisille yrityksille, tuotanto- ja palveluyrityksille sekä julkiseen hallintoon. (Lecklin 1997 19 – 21; Silén 1997, 16 – 17.)

Nykyinen laatuajattelu on kokonaisvaltaista laatujohtamista. Lähdetään liikkeelle asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtämisestä, rakennetaan toiminta ja prosessit korkealaatuiseksi laatujärjestelmän ja toimintoprosessien avulla tavoitteena tyytyväinen asiakas (kuvio 2). Kokonaislaatu ei edellytä virheettömyyttä vaan oikeiden asioiden tekemistä. Oikea tuote oikeaan aikaan oikeassa paikassa oikeaan hintaan. Yrityksen toiminta on laadukasta jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluihin.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

Tulevaisuuden laatu nähdään edelleen kokonaisuutena, käsitteet ja toteuttamiskeinot muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä ja seuraavat aikaansa. Laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä ja tärkeänä osana yritystoimintaa. Erillisiä laatuksiköitä tai -osastoja ei tulevai-

suudessa tarvita. Laatukäsitteinä ovat yksilön laatu, prosessin laatu, tiimin tekemä laatu, yrityksen laatu ja yhteiskuntalaatu. (Lecklin 2006, 21-23.)

Yksilön laatu asettaa työntekijöille kovan haasteen ammattiosaamisen ja koko yrityksen toimintojen tuntemisen suhteen. Prosessiajattelun merkitys korostuu, kaikki työ tehdään prosesseissa. Prosessiin liitetään kaikki sidosryhmät toimittajista loppukäyttäjiin, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu. Tiimityö lisääntyy monilla aloilla ja yrityksen johto takaa toimintaedellytykset itseohjautuville asiantuntijaryhmille. Tulevaisuuden laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen. Organisaatio on matala ja muotoutunut tärkeimpien prosessien mukaan. Tietotekniikan rooli kasvaa ja asiakkaat, toimittajat ja tiimit ovat osa yrityksen prosesseja. Yhteiskunta joutuu osaltaan muokkaamaan omat palvelunsa yrityksille sopiviksi ja yhteistyö yritysten ja yhteiskunnan välillä kasvaa. Palvelut kuten koulutus, liikenne ja tietoliikenne suunnitellaan ja tuotetaan vastaamaan paremmin yritysten tarpeita. (Lecklin 2006, 21-23.)

2.3 Laadun määrittely

Laatu on asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Suoritustason jatkuva parantaminen on systemaattisen laatutyön tavoite. Laatu on käsitteenä hyvin laaja ja koska sillä tarkoitetaan kaikkea toimintaa tuotteen laadusta toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen ei sen määrittelemine yksiselitteisesti ole mahdollista. (Silén 1997, 13.) Tarkastelunäkökulmasta ja tarkastelijasta riippuen painotukset ovat erilaisia, jolloin laadulla ymmärretään eri asioita. Laadun ominaisuuksia ovat Paul Lillrankin (1990, 41-58) mukaan asiakaslaatu, tuotanto-, prosessi- ja valmistuslaatu, suunnittelu- ja tuotelaatu, ympäristö- ja yhteiskuntalaatu, kilpailulaatu ja arvolaatu.

Asiakaslaadun lähtökohtana on tuotteen tai palvelun kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet (Rope & Pöllänen 1995, 161). Asiakkaalla tarkoitetaan ensisijaisesti henkilöitä tai organisaatioita, joiden tarpeiden tyydyttämiseksi tuotteet ja palvelut tehdään. Laatu tarkoittaa tyytyväistä asiakasta, mutta asiakkuus ymmärretään laajasti. Asiakkaalla ei tarkoiteta vain tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjiä (Laatukeskus 2007). Tuotteen laatu on sen kyky synnyttää asiakas-tyytyväisyyttä, tuote voi sisältää sekä tavaraa että palvelua (Finnvera 2001). Nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tyytyväisyyden säilymisen (Silén 1997, 17). Asiakkailla oletetaan olevan erilaisia tarpeita ja haluja, ja ne tuotteet, jotka parhaiten tyydyttävät odotukset ovat laadultaan parhaimpia (Garvin 1988, 43). Asiakaslaatu on

asiakastyytyväisyyttä, johon sisältyy palvelukyky. Palvelukyvyllä tarkoitetaan palvelun nopeutta, kohteliaisuutta sekä kykyä ja vaivattomuutta korjata tuote. Asiakaslaatu on sekä teknistä että toiminnallista laatua.

Tuotanto-, prosessi- ja valmistuslaatu perustuvat siihen, että laadunvalvonta toimii. Laadunvalvonnan tarkoituksena on varmistaa, että tuotteiden valmistus tai palvelun tuottaminen tapahtuu etukäteen annettujen määritysten ja standardien mukaisesti. Standardit laativat yleensä asiantuntijat, jos heidän osaamisensa ei ole riittävää, voivat standardit olla vääriä ja johtaa huonoon laatuun. Tavoitteena on tehokkaasti toimiva prosessi, jossa prosessia kehittämällä pyritään välttämään ja ennakkoimaan virheet. (Lecklin 1997, 24.) Laadunvalvontaan kuuluvat jatkuvat testaukset ja tarkastukset. Tuotantokeskeinen laatumääritelmä on absoluuttinen ja yksiulotteinen, koska annettujen laatuvaatimusten täyttyminen on helposti mitattavissa. Laadunvalvonnan painopiste on yrityksen sisällä ja tarkoituksena on vähentää kustannuksia välttämällä virheitä ja uudelleen tekemistä. Laadunvalvonta koskee seuraavia osa-alueita: raaka-ainehankinnat, valmistus ja suunnittelu, tuotteiden ja prosessien kehitystyö, valmiin tuotteen tarkastus ja virheiden etsintä, ohjeistus ja palvelut sekä koulutus ja henkilöstön kehittäminen.

Valmistukseen perustuva laadunvalvonta pyrkii tasalaatuisiin tuotteisiin mittaamalla ja testaamalla määritysten noudattamista. Tasalaatuisuus on hyvä tavoite, jota ei kuitenkaan voida täydellisesti saavuttaa. Valmistettujen tuotteiden ominaisuudet vaihtelevat, vaikka tavoitteena on valmistaa täsmälleen tietynlaisia tuotteita. Asiakaspalvelun laatu vaihtelee henkilöstä, ajankohdasta ja tilanteesta riippuen, vaikka tavoitteena on tasaisen hyvä laatu. Ihminen eli asiakaspalvelija ei ole kone. Hyvän laadun tunnusmerkkinä on mahdollisimman pieni vaihtelu, mutta vaihtelusta ei koskaan täysin päästä eroon.

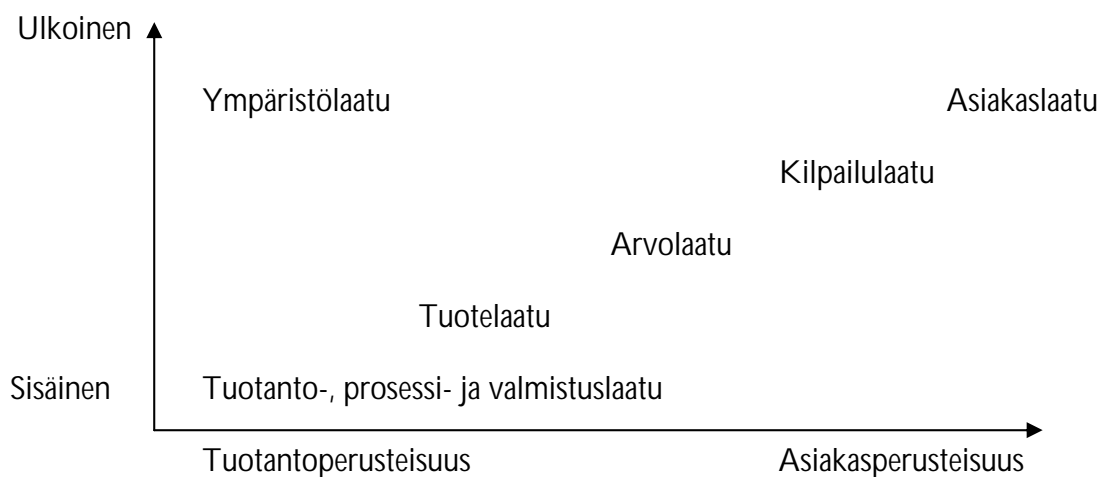
Suunnittelu- ja tuotelaatu on sitä, että tuotteen ominaisuudet määrittelevät tuotteen laadun. Suunnittelun osuus on olennainen tuotteen laadun määrittämisessä. Tuotteen laatua tulee valvoa jatkuvasti. Tuotelaadussa pyritään tuotteisiin, jotka ovat virheettömiä. Korkealaatuisuus tuotekeskeisesti määriteltynä on tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja tunnusmerkkien kokonaisuus, joka antaa tuotteelle tai palvelulle kyvyn täyttää määritellyt tai tiedostamattomat tarpeet. Oletuksena on se että tuottaja tietää asiakkaan tarpeet paremmin kuin asiakas itse. Garvin (1988, 42-43) korostaa tuotelaadussa täsmällisyyttä ja mitattavuutta. Tärkeä osa tuotelaadun valvontaa on vaihe, jossa pyritään etukäteen tunnistamaan mahdollisia riskejä.

Ympäristö- ja yhteiskuntakeskeisessä laatuajattelussa tuotteen tai palvelun laatu määritellään sen mukaan mikä on niiden kokonaisvaikutus yhteiskuntaan ja luontoon. Asiakkaiden, ympäristön ja luonnon tarpeet sovitetaan yhteen. (Rope & Pöllänen 1995, 161.) Tuotteen suunnittelussa tulee ottaa huomioon sen elinkaari; resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti (Lecklin 1997, 25; 2006, 20). Ympäristö- ja yhteiskuntalaatu on osa kestävä kehityksen periaatteiden noudattamista.

Kilpailulaatua määritettäessä omaa laatua verrataan kilpailijoiden tuotteisiin ja yhtä hyvä laatu on riittävä, sillä ylimenevä on resurssien tuhlausta (Lecklin 1997, 25). Kilpailijoiden riittävän hyvä tuntemus on välttämätöntä. Riskinä on se, että oma toiminta kehittyy ainoastaan jos kilpailijoiden toiminta kehittyy. Kilpailulaatuun liittyy asiakkaan kokema mielikuvalaatu.

Arvolaatu määritellään siten, että korkein laatu on sillä tuotteella, joka antaa parhaan kustannus-hyötysuhteen eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle (Lecklin 2006, 20). Arvo on hinnan ja laadun suhde. Tuotteella ja palvelulla voi olla useita erilaisia arvoja kuten käyttöarvo, omistusrvo, tuottoarvo.

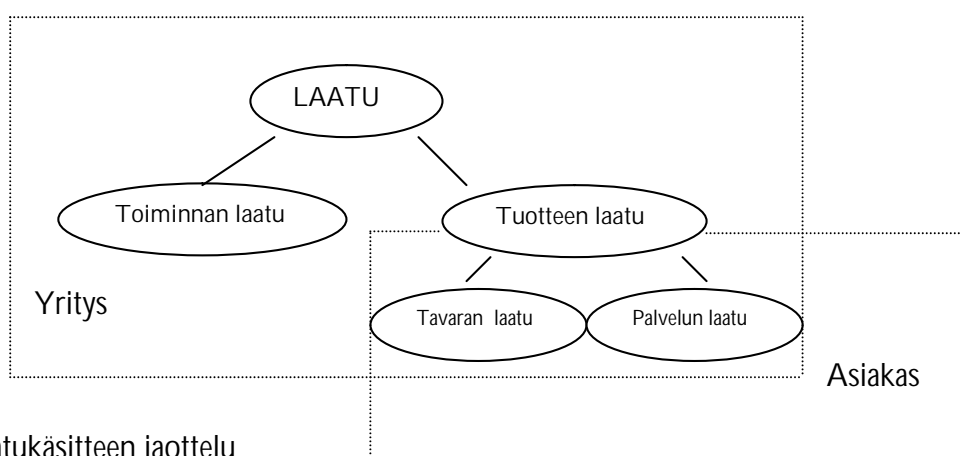
Erilaiset laatukäsitteet voidaan asemoida niiden ulkoisen, sisäisen, asiakasperusteisuuden ja tuotantoperusteisuuden mukaan seuraavasti:



Kuvio 3. Laatunäkökulmien asemoituminen (Rope & Pöllänen 1995, 160)

Laadun voi jakaa myös tuotteen ja toiminnan laatuun. Tällöin tuotteen laatu tai asiakaslaatu tarkoittaa asiakkaan kokemaa laatua. Tärkeää on mielikuva, joka asiakkaalle syntyy yrityksen tuotteiden laadusta. Suhteellinen laatukokemus on sitä miten asiakas suhteuttaa kokemansa laadun yrityksen kilpailijoihin verrattuna. Tuotteen laatu on hyvä, kun ominaisuudet ovat

suuremmat kuin vaatimukset. Tuotteen laatu voidaan jakaa tavarun ja palvelun laatuun. Tällöin tavaraan liittyviä laadun osatekijöitä ovat muun muassa kestävyys, ulkonäkö, ominaisuudet, ympäristöystävällisyys, turvallisuus, luotettavuus ja yhdenmukaisuus. (Lecklin 1997, 25.) Toiminnan laatu tarkoittaa yrityksen toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky, jotka on määritelty laadun eri näkökulmien kautta. Toiminnan laatu sisältää sekä sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuuden ja virheettömyyden sekä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden organisoimisen omaan laatuajatteluun sopivaksi. (Silén 1997, 14 – 15.) Toiminnan laatu on erittäin tärkeä, ei vain asiakastyytyväisyyden, vaan myös kannattavuuden ja oman organisaation tyytyväisyyden ylläpitäjä.



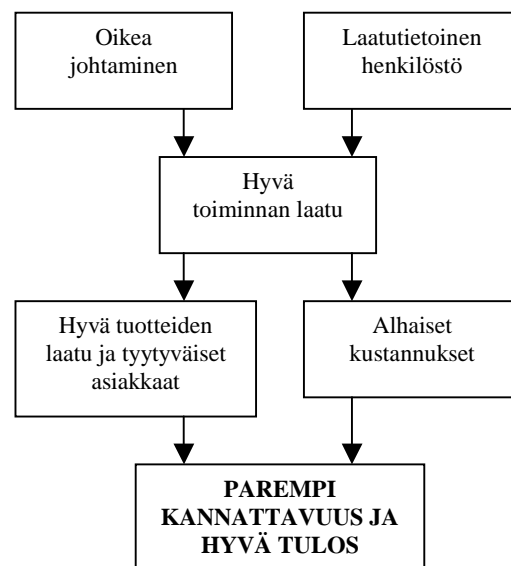
Kuvio 4. Laatu-käsitteen jaottelu

Erilaisia laatu-käsitteitä apuna käyttäen voidaan laatua määritellä usealla eri tavalla. Jokaisen organisaation on pyrittävä löytämään itselleen parhaiten sopiva lähestymistapa. Jokaisen organisaation on kehitettävä sille sopiva oma laatu-filosofia, laatu-politiikka ja oma paikallinen laatu-teoria teoreettisesti ja empiirisesti testattavaksi ja edelleen kehitettäväksi. (Åhlberg 1997, 48.)

Hyvä laatu vaikuttaa suoraan yritysten kannattavuuteen alentamalla kustannuksia ja parantamalla asiakastyytyväisyyttä. Huono laatu vastaavasti näkyy tarpeettomana työnä ylimääräisinä kustannuksina ja sitä kautta kannattamattomuutena ja yleisenä tyytymättömyytenä. (Finnvera 2001.)

2.4 Miksi laatu on tärkeää?

Laatu ja kannattavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Kuten edellä todettiin, pyrkimällä laadukkaisiin tuotteisiin yritys pyrkii vähentämään kustannuksia ja parantamaan näin kannattavuutta. Kun työt tehdään hyvin ja kerralla oikein, saavutetaan koneiden korkeampi käyttöaste, materiaalin ja valmiiden tuotteiden pienempi hukkaprosentti ja työn parempi tuottavuus. Tästä voidaan edetä markkinoiden valtaamiseen paremmalla laadulla ja alhaisemmillä hinnoilla. Yritys pysyy näin mukana kilpailussa ja edellytykset työllistää paranevat (Deming 1993, 3).



Kuvio 5. Laatuajattelun tuotto (Finnvera 2001)

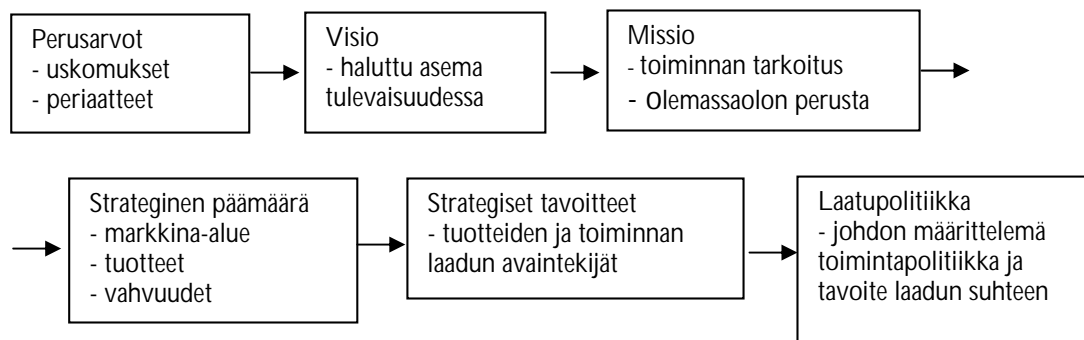
Laatu vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä sisältä että ulkoapäin. Yrityksen sisäisiä vaikutuksia ovat tuotteiden virheettömyys, alhaiset kustannukset ja hyvä kannattavuus. Markkinoilla laadukkaan yrityksen on helppo täyttää asiakkaiden tarpeet ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Hyvä laatu, tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat saavat yrityksen aseman markkinoilla vakiintumaan. Yritysten kannattavimpia investointeja ovat investoinnit laatuun. (Lipponen 1993, 17.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan lisähintaa parempilaatuisesta tuotteesta. Yritys voi myydä tuotteita paremmalla kanteella ja lisätä kannattavuutta. Kannattavuuden paraneminen vaikuttaa myös kilpailuedun saavuttamiseen, markkina-asemaan ja yrityskuvaan. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on seurausta onnistuneesta laatutyöstä. Kannattava yritys

pystyy nopeasti reagoimaan markkinoiden muutoksiin ja turvaamaan asemansa. (Lipponen 1993, 20-32.)

2.5 Miten laatua tehdään?

Lähtökohtana on ajatus, että kaikkea toimintaa on ajateltava asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas maksaa palkkamme. Kaikkien yrityksen prosessien on tuotettava asiakkaalle lisäarvoa, joko välillisesti tai välittömästi. (Finnvera 2001.)



Kuvio 6. Laadun tekemisen kaavio (Lecklin 2006, 36)

Laatutyön perustana ovat yrityksen *perusarvot*, joiden tulee olla selkeästi määritelty ja kirjattu. Huolellisesti määritellyt perusarvot muodostavat menestymisen edellytykset mikäli ne pystytään muuntamaan henkilöstön toiminnaksi. *Visio* on tulevaisuuden kuva. Hyvä visio on innostava ja motivoiva ja se luo työlle mielekkyyttä. Hyvään visioon on sisäänrakennettu toiminnan korkea laatu. *Missio* kertoo yrityksen tarkoituksen ja päämäärän. Missio on liikeidean ja toiminta-ajatuksen yhdistelmä. *Strategia* auttaa mission toteuttamisessa, se asettaa suunta- viivat ja kehykset, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa ja prosesseja kohti visiota. Strategian muotoilu ja dokumentointi on osa laatujärjestelmää, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi organisaation. *Strategiset tavoitteet* sisältävät usein erillisen laatu- ja taloudellisen näkökulman. Tärkeää tavoitteiden asettelussa on kuitenkin se, että mittaamalla tavoitteen saavuttamista pitäisi saada selville mitä pitäisi parantaa ja missä on jo onnistuttu. *Laatupolitiikka* on johdon julkituoma laatuun liittyvä yleinen tarkoitus tai suunta. Se on perusarvoista johdettu toimintaa ohjaava viesti, joka kertoo keskeiset toimintaperiaatteet. (Lecklin 2006, 35 – 41.)

Laadun tekeminen on kovaa työtä ja laadun parantaminen edellyttää muutoksia asenteissa, toimintatavoissa ja johtamisessa. Yrityksen johtajat ovat viime kädessä vastuussa laadusta. Johdon osallistuminen ja sitoutuminen on välttämätöntä. Laadun tekemisessä tärkeää on käydä läpi asiakkaat, henkilöstö ja prosessien laadunohjaus ja -varmistus sekä laadun parantaminen ja dokumentointi. (Finnvera 2001) Kaikkien osa-alueiden tutkiminen ja parantaminen on mittava työ ja siksi monessa yrityksessä laatutoiminta on vasta suunnittelu- tai käynnistysvaiheessa. Kiristyvässä kilpailutilanteessa koetaan usein laatutyön aloittaminen liian myöhäiseksi. Tulevaisuudessa vain laatuyrityksillä on mahdollisuus kehittyä ja pärjätä.

Lähtökohtana kaikelle laatutyölle on toimintojen kehittäminen. Kehitystyö alkaa tavoitteiden asettamisesta ja nykytilan arvioinnista. Konkreettiset toimenpiteet ja henkinen muutosprosessi yhdessä ovat osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa. (Talouhallintoliito 2006, 11).

Hyvin johdetussa yrityksessä ei laatua käytetä erillisenä käsitteenä tai toimintona, vaan liikkeenjohto huomioi laadun systemaattisesti kaikessa toiminnassaan (Silen 1997, 14). Laadun parantaminen on pitkäaikainen prosessi, jonka istuttaminen organisaatioon ja laatukäsitteen sijoittaminen osaksi yrityksen arvomaailmaa vie yleensä useita vuosia. Johdon tulee toimia esimerkkinä, raportoida sekä asiakkaille että toimittajille laadussa saavutetusta edistyksestä ja kehittää laadun parantamista osoittavia mittareita kunkin sidosryhmän tarpeet huomioiden. (Lipponen 1993, 53.)

Kaikki edellä esitetyt laadun määritelmät, käsitteet ja ominaisuudet ovat osana laatujärjestelmissä ja laatupalkintomalleissa. Laatukäsitteiden tunteminen auttaa ymmärtämään miten laatuun voidaan vaikuttaa. Yhtä oikeaa ratkaisua ei ole, vaan laadun tulvasta on yritettävä löytää itselle ja omalle yritykselle kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopiva.

3 LAATUJÄRJESTELMÄT JA LAATUPALKINNOT

3.1 ISO 9000 laatujärjestelmä eli laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on säilyttää ja ylläpitää tietoa sen kohteena olevan organisaation toiminnasta. Laatujärjestelmä on laadun ja prosessinkehittämisen työkalu. Kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n (International Organisation for Standardization) ISO 9000-sarja on saavuttanut maailmanlaajuista mainetta laadunhallintajärjestelmien perustana ja se on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa. ISO 9001:2000 määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset mille tahansa organisaatiolle. Standardia käytetään, kun tarkoituksena on rakentaa laatujärjestelmä, jonka ulkopuolinen laitos voi sertifioida. Sertifiointilaitoksia ovat esimerkiksi Suomen Standardisoimisliitto SFS ry ja Det Norske Veritas. Standardin mukaan tuote tarkoittaa myös palveluita, prosessin materiaaleja, laitteistoja ja ohjelmistoja. Laatujärjestelmä integroidaan nykyisin usein muihin johtamisen järjestelmiin kuten ympäristö-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmiin (Suomen Standardisoimisliitto).

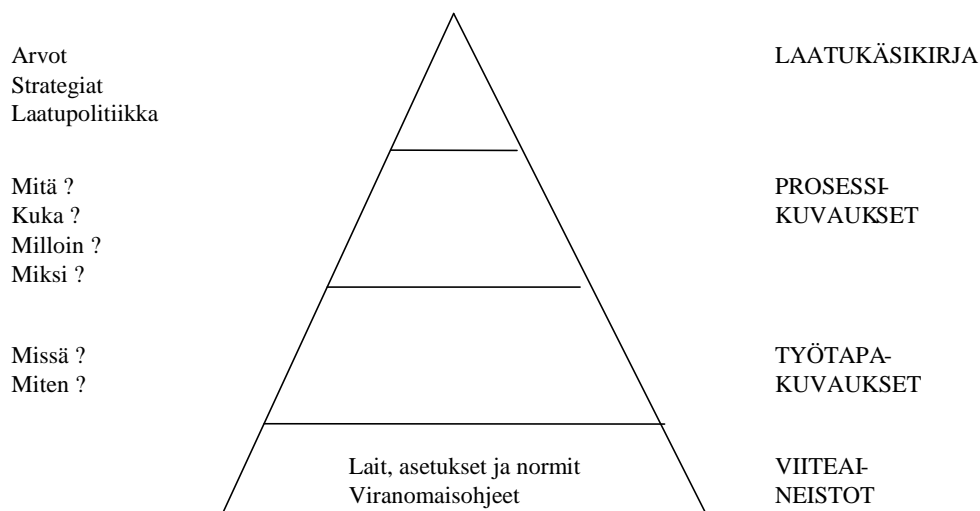
Standardissa on viisi osaa:

1. tuotteen toteuttaminen (prosessit)
2. laadunhallintajärjestelmät (ohjeet, rakenne, tallenteet)
3. johdon vastuu (suunnitelmallisuus, tavoitteiden asettaminen, organisointi, sitoutuminen ja seuranta)
4. resurssienhallinta (henkilöstön osaaminen, koneet, laitteet, atk, kova ja pehmeä työympäristö) ja
5. mittaus, analysointi ja parantaminen (palautteet ja opiksi ottaminen).

Nämä ISO 9001:2000:n viisi osaa määrittävät mitä tulee johdonmukaisesti tehdä, jotta tuote täyttäisi asiakasvaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset. Lisäksi tavoitellaan asiakastyytyväisyyden lisäämistä parantamalla laadunhallintajärjestelmää jatkuvasti. Standardia ISO 9001:2000 käytetään silloin, kun halutaan rakentaa johtamisjärjestelmä, joka antaa luottamus-

ta tuotteen vaatimustenmukaisuudesta. Tarkoituksena on vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintoihin ja parantaa tulosta.

Laatujärjestelmän rakenteesta ei ole standardoitua ohjetta. Jokainen yritys laatii oman laatujärjestelmänsä, mutta kaikista pitäisi kuitenkin soveltuvin osin löytyä seuraavan kuvion mukainen rakennelma ja sisältö.



Kuvio 7. Laatujärjestelmän rakenne (Lecklin 1997, 36)

Laatujärjestelmä pähkinänkuoressa

Aseta selkeät tavoitteet, ohjeista toimintasi, toimi ohjeiden mukaan ja varaudu todistamaan, että näin tapahtuu, kehitä toimintatapoja. Laatujärjestelmän rakentaminen aloitetaan tavoitteiden määrittelyllä. Tavoite voi olla vaikka toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen, asiakastytyväisyyden saavuttaminen, markkinaosuuden lisääminen tai moraalien ja viestinnän parantaminen. Tavoitteita asetettaessa tulee tunnistaa sidosryhmien odotukset ja selvittää nykytila. Standardin vaatimusten ja nykytilan väliset puutteet voi selvittää joko itsearviointin tai ulkopuolisen arvioijan avulla.

Kun standardin minimivaatimukset on saavutettu, voidaan hakea ISO 9000 sertifikaattia. Standardin minimivaatimuksia ovat

- laatukäsikirjan olemassaolo
- johdon määrittelemä laatupolitiikka ja sitoutuminen siihen

- sisäiset tarkastukset
- olemassa oleva laatujärjestelmä eli prosessimalli, joka sisältää ohjeet keskeisimmistä työvaiheista ja menettelytavoista
- dokumentointi tehty sekä työprosessista että valvonnasta ja ohjauksesta
- laatupäällikkö nimetty
- dokumenttien hallinta järjestetty
- korjaavat toimenpiteet laatupoikkeamien hallintaan määritelty
- laadun parantamiseksi on olemassa kehityshankkeita.

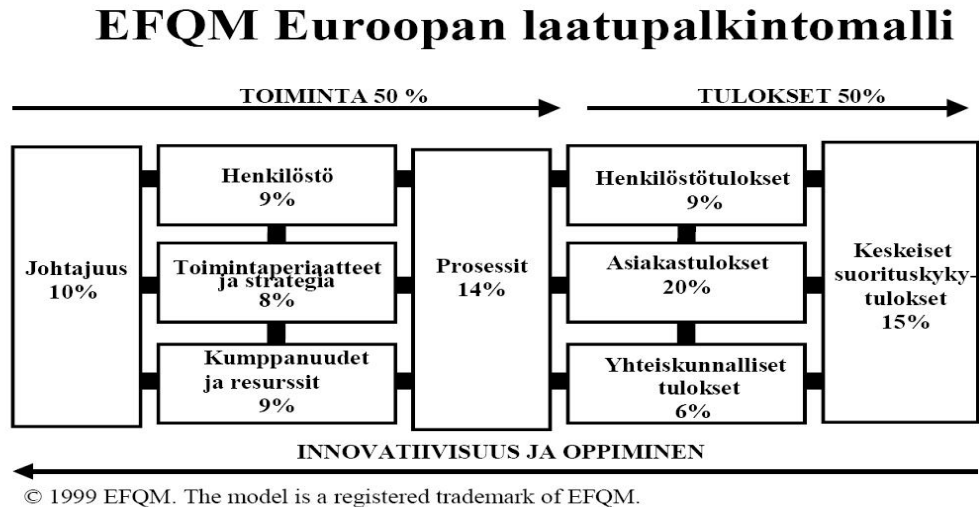
Standardeihin pohjautuvan kehittämistyön avulla parannetaan tuotteen kilpailukykyä ja pienennetään kustannuksia. Laatustandardilla voidaan osoittaa asiakkaille ja sidosryhmille toiminnan ja tuotteiden laatu. Laatuauditoinneilla varmistetaan, että laadunparantamistyölle on riittävä tuki ja pyritään parantamaan prosessia jatkuvasti. Auditointi antaa johdolle mahdollisuuden varmistaa toiminnan kilpailukyky. (Lipponen 1993, 71.)

3.2 Euroopan laatupalkinto ja EFQM

European Foundation for Quality Management (EFQM) perustettiin vuonna 1988 edistämään laatujohtamista Euroopassa. EFQM-malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen. Arviointialueista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Mallin muodostama viitekehys antaa hyvät työkalut laatutyölle, vaikka yritys ei osallistuisikaan kilpailuun. Laatukilpailu järjestetään vuosittain, hakijat pyytävät ensin osallistumislupaa ja sen saatuaan laativat kilpailuhakemukset ja palauttavat ne Laatukeskukselle. Arvioijat pisteyttävät hakemukset ja tuomaristo valitsee laatupalkinnon saajan (Lecklin 2006, 322). Kilpailun maksimipistemäärä on 1000, mutta 400 pistettä on raja, jonka saavuttaneet ovat oikeutettuja hankkimaan EFQM Recognised for Excellence -tunnustuksen. (Laatuokeskus 2007.)

EFQM on itsearviointiin perustuva järjestelmä. Arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa puutteellisesti hoidetut alueet ja vahvuudet. Mallin tarjoama pisteytys, edistymisen seuranta ja vertailu muihin organisaatioihin tapahtuu itsearvioinnin pohjalta. Tavoitteena on analysoida ja kehittää toimintaa ryhmässä ja yhdessä sekä edistää oppimista ja tiedonkulkua. Henkilöstön sitouttaminen ja hyvien käytäntöjen saaminen laajemmin käyttöön ovat myös osa EFQM-

mallia. Toiminnan tarkoituksena on parantaa liiketoiminnan suunnittelua ja strategian kehittämistä. (Qualitas Fennica Oy 2001, 2.)



Kuvio 8. EFQM-malli

Euroopan laatupalkintomallissa on yhdeksän arviointialuetta, joiden kunkin painoarvo lopullisessa arvioinnissa on kuvion 8 mukainen. Toiminnan ja tulosten osuus on yhtä suuri. Yrityksen laatimassa hakemuksessa tulee käydä kaikki osa-alueet läpi. Arvioinnin tueksi on laadittu ohjeita ja taulukoita, joista löytyy valmiita kysymyksiä osa-alueittain.

Suomen laatupalkinnon arviointimalli on nimeltään TUTKA, joka koostuu neljästä osa-alueesta:

1. Määrittele Tulokset, jotka halutaan saavuttaa
2. Suunnittele ja kehitä Toimintatavat
3. Sovella toimintatapoja Käytännössä
4. Arvioi ja paranna toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista.

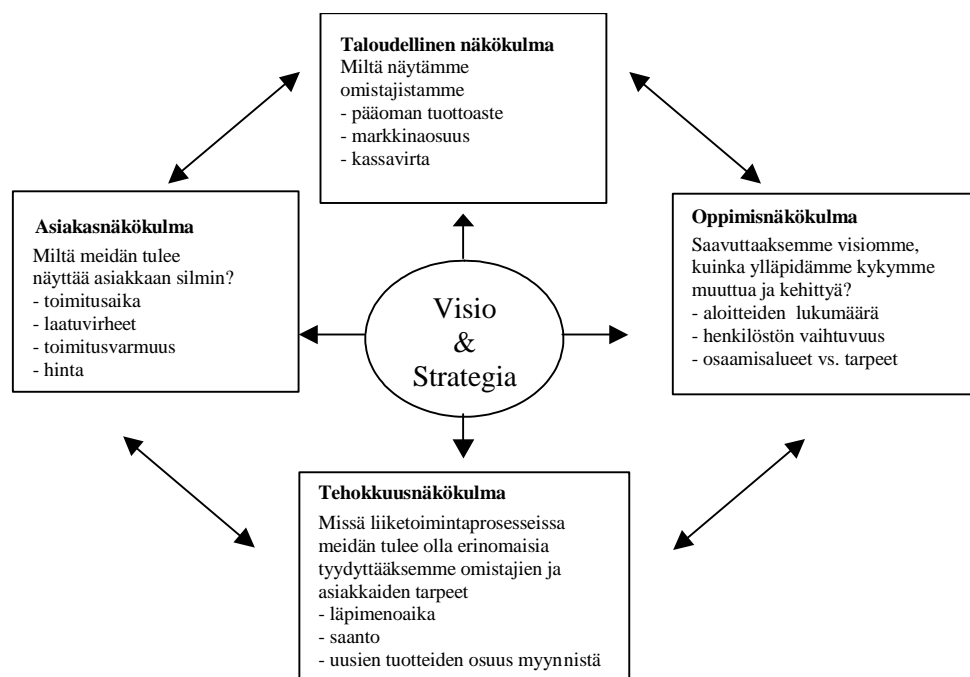
EFQM-mallin keskeiset periaatteet ja erinomaisuudelle ominaiset tunnuspiirteet ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, kumppanuuksien kehittäminen ja yhteiskunnallinen vastuu.

Sekä laaturpalkintokriteeristö että ISO 9000-standardi toimivat laatujohtamisen periaatteiden pohjalta ja korostavat asiakaslähtöistä laatuksitystä, ihmisten johtamista, pitkän tähtäimen suunnittelua ja nopeaa reagoitua asiakkaiden ja markkinoiden muutoksiin. (Silén 2001, 29-30.)

Laaturpalkintokilpailuun osallistuminen antaa koko henkilöstölle yhteisen päämäärän ja tavoitteen, tavoitteellistaa arviointi- ja parannustyötä ja sitoo sen määräaikoihin. Kilpailu uusiutuu vuosittain, joten se on aina ajankohtainen. Laaturpalkintokriteereistä on eniten hyötyä, jos niitä käytetään omavastuista organisaation toiminnan kehittämiskohteiden löytämiseksi toimivan laaturpalkintokulttuurin rakentamisen pohjalta. (Silén 2001, 22.)

3.3 Tasapainoitettu mittaristo Balanced Scorecard-BSC

Balanced scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1992 kehittämä johtamismalli, jonka avulla strategia muunnetaan toiminnaksi. BSC ei enää ole pelkkä tuloskorttipohjainen mittausjärjestelmä, vaan se on yritysjohdolle keino jalkauttaa strategia. Mittareiden tulee aina olla sidoksissa visioon ja strategiaan sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. (Malmi, Peltola, Toivanen 2003, 15-19.)



Kuvio 9. Alkuperäinen BSC-kaavio (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 16; Kaplan & Norton 1992)

Kaplan ja Norton rakensivat mallin lähinnä suuryrityksiä varten, joten heidän ohjeensa mittareiden määrästä (20-25 kpl) on monelle pienelle yritykselle liikaa. Mittareiden tulee olla helpokäyttöisiä ja selkeitä ja mitattavat asiat tulee valita strategisesti keskeisistä seikoista, ei helpon mitattavuuden vuoksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 32.)

Mittariston ympärillä on käynnissä jatkuva prosessi. Kaplan ja Norton kuvaavat prosessia kiertokulukuksi, jossa on neljä osiota:

1. vision ja strategian selkiyttäminen
2. viestintä ja kytkennät
3. liiketoiminnan suunnittelu
4. palaute ja strateginen oppiminen, johon liittyy tasapainotetun mittariston käyttö johtamisjärjestelmän pohjana.

Mittariston käyttöönottoon on kehitetty useita malleja ja ohjeita. Olven, Royn ja Wetterin 11-kohtainen malli on käytännönläheinen ja konkreettinen, mutta samalla se jättää vähemmälle huomiolle sen että kaiken tulee pohjautua strategiaan. Toivasen mallin esikuvina ovat toimineet alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin malli, suorituskykypyramidi, Maiselin malli ja Erkki. K Laitisen dynaaminen suorituskykymittaristo. Toivasen projektimalli on erityisesti suomalaisille yrityksille sovitettu 10-portainen kehitysprosessi. (Olve, Roy & Wetter 1999, 50; Toivanen 2001, 137; Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 92.)

Mittariston luominen on prosessi, jossa strategian pohjalta lähdetään rakentamaan menestystä. Strategian luomisessa käytetään apuna SWOT-analyysiä, jossa yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhat selvitetään. Yrityksen arvot, visio, missio, päämäärät ja tavoitteet ovat myös BSC:n kuten muidenkin laatujohtamisen ja laatuajattelun mallien taustalla. Tavoitteille luodaan mittarit, joiden puitteissa onnistumista arvioidaan. (Lecklin 2006, 67-70; Tuurala 2002.)

BSC tukee laaja-alaista laatuajattelua, jossa onnistuminen on seurausta kokonaisuuden toimimisesta. Kehitys tapahtuu syklisenä prosessina korostaen tasapainoa. Kehittämisessä lähdetään ilmiöiden ja tulosten mittaamisesta ja tutkimalla niitä luodaan mahdollisuuksia organisaation ja ympäristön kestäväälle kehitykselle. (Tuurala 2002.) BSC on vuosien varrella kehittynyt mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi. Tavoitteen asettaminen ja vastuuttaminen

luovat järjestelmästä johtamisjärjestelmän johdon tieto- tai hälytysjärjestelmän sijaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 19-20.)

BSC, EFQM ja ISO 9000 täydentävät toisiaan. ISO 9000 luo rakenteen laatujärjestelmän dokumentoinnille, EFQM antaa aineksia kokonaisuuden arvioimiseksi ja vertailemiseksi. BSC strategisena työkaluna auttaa organisaatiota suuntautumaan visionsa mukaiseen tulevaisuuteen. BSC tukee myös kokonaisvaltaista laatujohtamista (TQM) ja edistää oppivan organisaation ajatusta.

Jokainen edellä kuvattu malli tai järjestelmä auttaa yritystä tai organisaatiota kehittämään omaa toimintaansa. Mikä malleista sopii itselle ja kyseessä olevaan tilanteeseen parhaiten? Ratkaisu tehdään tapaus- ja yrityskohtaisesti useimmiten vaiston- tai jopa sattumanvaraisesti. Muodin mukana ei kuitenkaan kannata yrittää juosta. Tarvitaanko mitään laatu- tai johtamisjärjestelmää riippuu paljon yrityksen koosta ja markkina-asemasta sekä tulevaisuuden toiveista.

Toimeksiantajana olevassa tilitoimistossa valittiin laatutyön pohjaksi ISO 9000 -järjestelmä, koska Taloushallintoliitto oli ottanut sen pohjaksi omassa laatukselutuksessaan ja TAL-lomakkeistossa. Tarkoituksena on luoda tilitoimistolle laatujärjestelmä, joka täyttää standardin vaatimukset. Tulevaisuudessa Taloushallintoliitto hakee jäsenoimistoilleen ryhmäsertifiointia, kunhan se tulee mahdolliseksi. Yhtenäinen käytäntö helpottaa myös tilitoimiston ulkopuolisten tarkastajien työtä.

Balanced Scorecard – BSC otetaan käyttöön tilinpäätösprosessin mittariksi. Prosessin mittaaminen tasapainotetun mittariston avulla ja raportointi yhdessä sertifikaatin mukaisten raporttien kanssa ovat yrityksen johdolle työvälineitä strategian jalkauttamisessa ja laadun parantamisessa. Tilitoimistoympäristössä on totuttu käyttämään enimmäkseen numeerisia raportteja. BSC:n avulla pyritään luomaan myös sanallisia valmiiksi analysoituja ja johtopäätökset sisältäviä raportteja johtamisen avuksi. Menestyminen tulevaisuudessa edellyttää laatua ja jatkuvaa laadun parantamista. Ennakoivuus suuntaa tulevaisuuteen. Tasapainotetun mittariston tulee antaa signaaleja ja hälytyksiä jo ennen kuin ongelmat ovat liian suuria.

4 TILINPÄÄTÖSTYÖ

4.1 Tilinpäätöstyö ja siihen vaikuttava viitekehys

Jokaiselta tilikaudelta tulee laatia tilinpäätös, joka muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen, tuloslaskelman ja taseen liitetiedot, toimintakertomuksen ja rahoituslaskelman. Lisäksi tilinpäätökseen kuuluvat yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitetut tase-erittelyt ja liitetietojen erittelyt. Tilinpäätös kertoo yrityksen tuloksen ja varallisuusarvon sekä päättyneeltä että sitä edeltävältä tilikaudelta. Kirjanpitolaain mukaan ajankohta, jolta tilinpäätös laaditaan, on pääsääntöisesti 12 kuukautta. Toimintaa aloitettaessa, lopetettaessa tai tilinpäätöksen ajankohtaa muutettaessa tilikausi saa olla lyhyempi tai pidempi kuin 12 kuukautta, kuitenkin enintään 18 kuukautta.

Tilinpäätöstä koskevat monet määräykset ja muotovaatimukset. Kaiken kirjanpidon ja tilinpäätöksen perustana on se, että kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitoa. Hyvän kirjanpitoa lähteitä ovat lainsäädäntö, kirjanpitolautakunnan antamat yleisohjeet ja lausunnot sekä kirjanpidon yleiset periaatteet. Lainsäädännössä tärkeimpinä ovat kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus sekä nykyisin myös EY:n direktiivit ja IAS-normisto. Kauppa- ja teollisuusministeriön ja tilintarkastajajärjestöjen lausunnot ja kannanotot ohjaavat omalta osaltaan kirjanpitovelvollisia tilinpäätöksen laadinnassa.

Kirjanpidon yleiset periaatteet ovat kirjanpidon teoriat ja 12 erilaista periaatetta. Kirjanpidon teorioita ovat staattiset eli *taseyhtälöteoriat* ja *dynaamiset teoriat*. Taseyhtälöteoriat korostavat taseen ja varallisuuslaskennan merkitystä ja tuloksen laskenta on toissijaista. Tilinpäätöstä laadittaessa tärkeintä on että taseessa esitetään omaisuuden ja pääomien oikeat arvot. Yrityksen varat ja velat luetteloidaan ja arvostetaan tilinpäätöstä varten. Varoista vähennetään velat ja erotuksena saadaan oma pääoma (nettovarallisuus). Jos oma pääoma on edellisestä tilinpäätöksestä lisääntynyt, on syntynyt voittoa. Dynaamisten kirjanpito teorioiden mukaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen ensisijainen tehtävä on oikean tuloksen laskeminen. Tase on tuloslaskelman laatimisessa tarvittava apuväline sekä tilinpäätössaldojen säilytyspaikka. Suomessa kehitetyn meno-tuloteorian mukaan tilinpäätöksen ensisijainen laadintaperiaate on meno tulo kohdalle. Tilikaudelle kuuluva tulo tai tulon osa on tuotto ja sitä vastaavat meno tai menon osa on kulu. Muut menot aktivoidaan taseeseen tuloja odottamaan. Voimassaoleva kir-

janpitolakimme ei pohjaudu suoraan kumpaankaan teoriaan. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 18-21.)

Erillisyyden periaate tarkoittaa sitä, että kirjanpitovelvollinen muodostaa oman itsenäisen kokonaisuuden, jonka liiketapahtuma syntyy kun rahavirta ylittää yrityksen ja sen sidosryhmien välisen rajan. *Vakaan rahanarvon periaatteen* mukaisesti liiketapahtumat merkitään kirjanpitoon Suomen rahana. Rahan arvon vaihtelua ei oteta huomioon kirjanpitoa tehtäessä. *Luotettavuuden ja todennettavuuden periaatetta* noudatettaessa jokaisen liiketapahtuman tulee perustua (jos mahdollista) ulkopuolisen antamaan alkuperäiseen ja päivättyyn tositteseen, jonka perusteella riippumaton asiantuntija voi tarvittaessa varmistua, että tilikauden aikainen kirjanpito on luotettavaa ja tilinpäätöksen antama informaatio on oikeaa ja riittävää. Tästä johtuen tilikauden tositteet ja koneellisen kirjanpidon täsmäytys selvitykset on säilytettävä vähintään kuusi vuotta tilikauden päättymisestä. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 21.)

Täydellisyysperiaatteella tehtyyn kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sisällytetään kaikki kirjanpitovelvolliselle kuuluvat liiketapahtumat sekä omaisuus ja velat kohdistettuna siihen tilikauteen, johon ne suoriteperusteisesti kuuluvat. *Olenaisuuden ja taloudellisuuden periaate* edellyttää juoksevan kirjanpidon tekemistä sentin tarkkuudella tositteiden mukaan. Tilinpäätöstä laadittaessa määritetään mikä on olennaista ja mikä ei. Vuosittain toistuvat kulut, joita laskuttava yhteisö ei jaksota, voidaan jättää jaksottamatta. Taloudellisuutta pitää noudattaa myös jaksotuksia tehtäessä, jos tulon kohdalle kuuluvan menon selvittäminen vaatii kohtuuttomia ponnisteluja, voidaan se varovaisuuden periaatetta noudattaen kokemusperäisesti arvioida. Oikean ja riittävän kuvan antamiseksi *sisältöpainotteisuuden periaate* eli "sisältö ennen muotoa" ohjaa kirjanpidollisen menettelytavan valintaa lakien ja asetusten säännösten ohella. Lain tai asetuksen määräämän lisäksi voi olla tarpeellista antaa enemmän tietoa jostain tuloslaskelman tai taseen erästä, tällöin tulee nimikkeitä selkiyttää tai liitetiedoissa antaa tarvittava informaatio. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 22-23.)

Julkisuusperiaatteen nojalla tilinpäätös ja sen laadintaperiaatteet on julkistettava. Kirjanpitovelvollisen (osakeyhtiö, osuuskunta, vakuutusyhtiö, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö, jos vastuunalaisena yhtiömiehenä on osakeyhtiö) on ilmoitettava tilinpäätöksensä rekisteröitäväksi Patentti- ja rekisterihallitukselle kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätöksen voi julkistaa myös itse, mutta useimmat pienet yhtiöt varsinkin jättävät asian PRH:n hoidettavaksi. Asumisoikeusyhdistyksen ja asunto-osakeyhtiön on pyynnöstä annettava jäljennös tilinpäätöksestään, vaikka varsinaista julkistamis- ja rekisteröintipakkoa ei ole.

Vertailtavuuden periaate edellyttää sitä, että eri tilikausien tilinpäätösten on oltava vertailukelpoisia keskenään ja mahdollisuuksien mukaan myös muiden kirjanpitovelvollisten tilinpäätösten kanssa. *Jatkuvuuden periaatetta* on noudatettava vuodesta toiseen sekä muodon että sisällön osalta. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 24-25.)

Tilinpäätöksen tuottamaa informaatiota hyväksikäyttäviä tahoja ovat muun muassa yrityksen johto ja henkilökunta, rahoittajat, sijoittajat, asiakkaat ja toimittajat. Heille kaikille on *merkityksellisuuden periaatteen* mukaan annettava tilinpäätösinformaatio samansanaisena ja samansisältöisenä. Tuloslaskelman ja taseen sekä niiden liitetietojen vähimmäissisällöt on säädetty asetuksessa, mikä edesauttaa yleistä merkityksellisyyttä. Kirjanpidon informaation tuottaminen ei saa aiheuttaa *informaation taloudellisuuden periaatteen* mukaan saavutettavaa hyötyä suurempia kustannuksia. Periodisuusperiaate tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminta jaetaan 12 kuukauden mittaisiin tilikausiin, joilta kullakin laaditaan tilinpäätös. Tilikausittain annettava informaatio on tuotettava *nopeusperiaatetta* noudattaen riittävän nopeasti. Osakeyhtiön tilinpäätöksen on oltava valmis neljä kuukautta ja henkilöyhtiön kahden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 26-27.)

Yleisten kirjanpidon periaatteiden lisäksi tilinpäätöstä varten on kirjanpitolaissa yleiset tilinpäätösperiaatteet. *Jatkuvuuden periaatteen* mukaisesti lähtökohtana kirjanpidossa ja tilinpäätösratkaisussa on, että yritys on olemassa toistaiseksi ja toiminta jatkuu useita vuosia. Erityisesti hankintamenojen aktivointiedellytyksiä arvioitaessa jatkuvuuden periaatetta tulee käyttää hyväksi. Myös muut laajuus-, mittaus-, arvostus- ja kohdistamisongelmiin liittyvät menettelytavat luodaan siten, että niitä ei vuosittain tarvitse muuttaa ellei ole perusteltua syytä. Muodollinen jatkuvuus edellyttää tuloslaskelmassa ja taseessa olevien nimikkeiden ja jaottelujen säilyttämistä yhtäläisinä tilikaudesta toiseen. Tasejatkuvuus tarkoittaa sitä, että edellisen tilikauden päättävä tase on seuraavan tilikauden avaava tase. Tilikauden tulos pitää laskea *varovaisuuden periaatetta* noudattaen. Tilinpäätökseen sisällytettävät tuotot ja omaisuus eivät saa olla yliarvostettuja eikä kulut ja velat aliarvostettuja. Yleisten varovaisuusperiaatteiden mukaan tilinpäätöksessä otetaan huomioon tilikaudella toteutuneet voitot, kaikki poistot ja arvonalentumiset, velkojen arvon lisäykset ja kaikki päättyneeseen ja aikaisempiin tilikausiin liittyvät, ennakoitavissa olevat vastuut ja menetykset, vaikka ne tulisivat tietoon tilikauden päättymisen jälkeen. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 28-30.)

Realisointiperiaate ja suoriteperusteisuus tarkoittaa sitä, että kirjanpitoon merkitään ainoastaan reaalisoituneet tulot ja menot. Tulo toteutuu, kun suorite luovutetaan ja meno kun tuotannon-

kijä vastaanotetaan. Kirjanpidossa realisointiperiaate ilmenee suoriteperusteena viimeistään tilinpäätöstä laadittaessa, mikäli juokseva kirjanpito eli peruskirjanpito on laadittu maksu- perusteisesti. Tase-erien *erillisarvostuksen periaate* edellyttää tilinpäätökseltä sitä, että taseen vas- taaviin ja vastattaviin kuuluvat erät on arvostettava erikseen. Esimerkiksi vaihto- ja rahoitus- omaisuus arvostetaan hyödykekohtaisesti. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 30- 31.)

Tilikaudelta laadittava tilinpäätös on yrityksen toiminnan kannalta merkittävä asiakirja, koska siihen perustuvat verotus, rahoitus ja julkinen kuva ja lisäksi se antaa johdolle työkaluja toi- minnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tästä syystä tilinpäätöksen laadintaan tulisi panostaa huomattavasti nykyistä enemmän varsinkin PK-yrityksissä, joissa usein tilinpäätös nähdään ylimääräisenä kustannuksena eikä lainkaan tarpeellisena. Tilinpäätös on laaja kokonaisuus sillä pelkästään tasekirja sisältää tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman ja toimintakerto- muksen (ei pienillä kirjanpitovelvollisilla), liitetiedot, luettelot kirjanpitokirjoista ja tositela- jeista sekä tiedon niiden säilytystavasta ja tilinpäätöksen allekirjoituksen ja tilintarkastajan ti- linpäätösmerkinnän. Tasekirjan lisäksi tilinpäätös sisältää tase-erittelyt ja liitetietojen erittelyt. Tilinpäätöksen laadinta edellyttää saumatonta yhteistyötä yrityksen ja tilinpäätöksen laatijan välillä. Tilinpäätöstyöhön osallistuu usein henkilöitä yrityksen sisältä ja tilitoimistosta. Työn- jako on tehtävä selkeäksi ja jokaisen on tiedettävä oma vastuualueensa. Tilikaudelta annetaan veroilmoitus, joka perustuu tilinpäätökseen. Verotus ei enää ole suoraan johdettavissa tilin- päätöksestä, joten se teettää lisätyötä varsinaisen tilinpäätöstyön ohella. Verosuunnittelu ei kuulu varsinaisesti tilinpäätökseen, mutta PK-yrityksissä ja muissa pienyhtiöissä verotus on niin kiinteä osa myös yrittäjän omaa taloutta, että verotuksen eriyttäminen tilinpäätöstyöstä ei ole järkevää.

Kaikkien yllämainittujen periaatteiden noudattaminen on tilitoimistossa osa jokapäiväistä työtä. Aika-ajoin on kuitenkin syytä lukea ja palauttaa mieleen se, mitä lainsäädännössä ja muissa normeissa ohjeistetaan. Rutiinit eivät saa muodostua kahlitseviksi ja työntekoa liikaa määrääviksi. Lakien ja asetusten muutoksiin on reagoitava heti. Tilinpäätösprosessiin kuulu- vaa tilinpäätöksen laadintakaaviota seuraamalla ja tilinpäätäjän tietopakettia lukemalla kaikki periaatteet tulevat käydyksi läpi. Jokainen tilinpäätös on erilainen ja ajankäyttö on suunnitel- tava siten, että aikaa jää periaatteisiin tutustumiseen juuri kyseisen tilinpäätöksen kohdalla.

4.2 Prosessikäsite

Laadukkaan tilinpäätöksen tuottaminen on prosessi, joka toistuu vuosittain. Prosessiajattelun avulla tarkasteluun otetaan tuotteen (tilinpäätöksen) tekemiseen liittyvä kokonaisuus kaikkine osatekijöineen ja liittymineen. Prosessi on toiminnallinen käsite, joka tarjoaa vakiintuneen ja toistettavan toimintamallin toistuvien tapahtumien hoitamiseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen ovat välttämättömiä kehittämistyötä varten. (Salomäki 1999, 98-104.)

Prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan asetettujen tavoitteiden mukaiset toiminnan tulokset (Melonen 2004). Prosessi on työtehtävien järjestys, jolla on alku, loppu sekä selkeästi määritellyt tavoitteet ja päämäärät. Prosessit voidaan jaotella yritys-, ohjaus- ja työprosessitasoihin. Yritystaso tarkastelee koko liiketoimintaa. Ohjaustaso on kokonaisuus, jossa osittain samoilla resursseilla toimii useita prosesseja. Työprosessitaso tarkoittaa yhden henkilön tai työryhmän tekemää yksittäistä prosessia. (Salomäki 1999, 100.)

Liiketoimintaprosessi käsittää yrityksen toiminnan ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin eli tilaus-toimitus -ketjun. *Ydinprosessi* on asiakkaalle lisäarvoa tuottava liiketoimintaprosessiin kuuluva asiakkaan palvelemiseen keskittyvä osuus. Ydinprosessin avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessilla on aina ulkoinen asiakas. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. *Pääprosessi* on kokonaisuuden kannalta tärkeä ja laaja itsenäinen kokonaisuus. Pääprosessit ovat usein ydinprosesseja. *Avainprosessit* ovat yrityksen menestymisen kannalta kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessi voi olla ydin- tai tukiprosessi tai niiden osaprosessi. *Tukiprosessi* on sivussa pääprosesseista eikä palvele suoraan ulkoisia asiakkaita. Tukiprosessin tehtävä on mahdollistaa ydinprosessien toiminta. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. *Osa- ja alaprosessi* on prosessihierarkian alimman tason prosessi eli työprosessi. *Vaihe tai tehtävä* on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti, prosessin kuvaamisen perusyksikkö. (Salomäki 1999, 100-101; Melonen 2004; Lecklin 2006, 130.)

Prosessin osatekijöitä ovat ihminen eli prosessin käyttäjä; materiaali; kone eli työvälineet, työkalut; menetelmä eli tapa, jolla konetta käytetään; tieto, jota työn tekemisessä tarvitaan sekä ympäristö, jossa työ tehdään ja joka vaikuttaa työhön. Prosessin osatekijät kuvataan usein kalanruotokaavioon, jota voidaan käyttää syy-seuraus analyysin pohjana. Prosessin hal-

linnan kannalta tärkeää on tuntee siihen liittyvät syy-seuraussuhteet. Mittaus ei saa olla prosessin osatekijä, koska se ei vaikuta prosessin lopputulokseen, vaan antaa tietoa, jolla prosessia voidaan säätää. (Salomäki 1999, 102-103; 326) Mittaristo tilinpäätösprosessiin tullaan laatimaan BSC-mallin mukaisesti heti tämän prosessin kuvaamiseen keskittyvän opinnäytetyön jälkeen. Ennen varsinaista prosessikuvausta ja määrittelyä on selvitettävä prosessien sisältö ja työnkulut. Vaihtoehtoisia tapoja on useita, kalanruototekniikka, jossa mallin selkärankana on tarkastelun kohteeksi valittu prosessi ja ruodot ovat osaprosesseja, jotka jakaantuvat alemman tason prosesseihin. Mind Map -tekniikka, jossa prosessi jäsennetään uudella tavalla kehärakennelman avulla. Purkutekniikalla prosessi pilkotaan osaprosesseiksi ja tarvittaessa tehtäviksi saakka. Vastuumatriisitekniikassa prosessit jaetaan ensin tehtäviin ja ne suorittajille eli vastuun kantajille. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

Prosessin osat ovat heräte (input), joka käynnistää prosessin; syöte on prosessin ulkopuolelta tuleva, prosessin tarvitsema asia, kuten materiaali; lopputulos (output) on prosessin päättyessä vallitseva tilanne, joka voi myös olla myös immateriaalinen käsite tai tuotos, joka syntyy prosessin sivu- tai päätuotteena. Prosessin hallintaan ja säätämiseen eli häiriösuureiden eliminointiin käytetään ohjaussuureita. (Salomäki 1999, 104.)

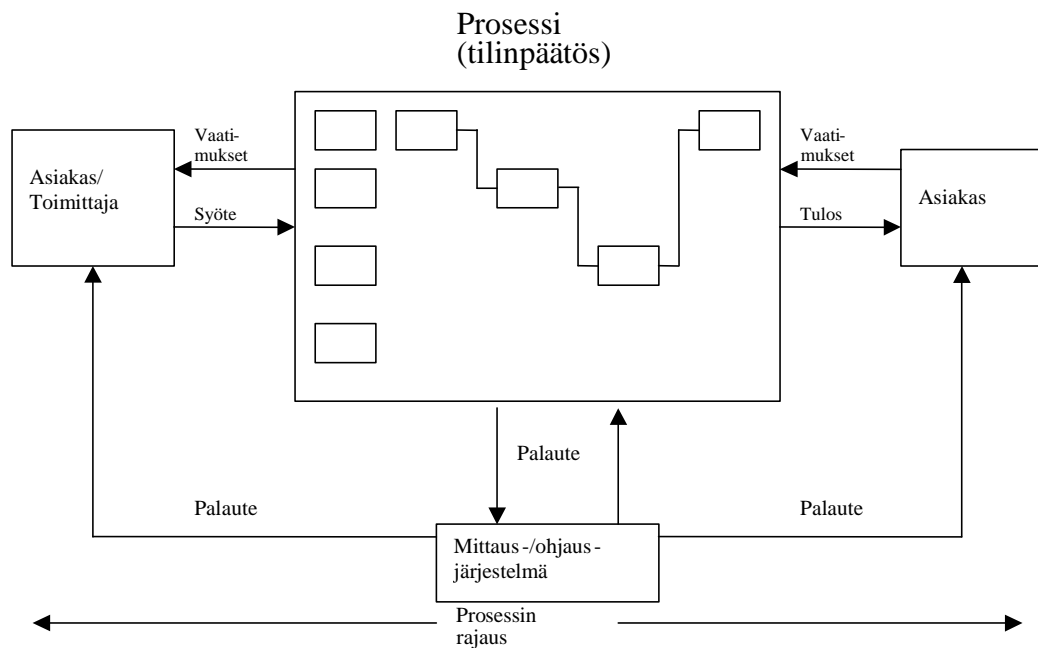
Nykyaikaisen laadunkehitystyön perustana on prosessiajattelu ja prosessijohtaminen (Salomäki 1999, 98). *Prosessin omistaja* on prosessiajattelun mukanaan tuoma uusi johtamisen rooli. Prosessinomistajan tehtävänä on prosessin suunnittelu ja määrittely, tuloksen varmistaminen, henkilöstön tehokkaasta toiminnasta vastaaminen ja resurssien hankkiminen. (Lecklin 2006, 130-131.) Laatutyön perustaksi on ensin tunnistettava ja kuvattava kaikki yrityksen prosessit. Laatutyö normaalin työn ohessa edellyttää viitekehystä, joka muodostaa perusteet jatkuvaan parantamiseen. Viitekehys muodostuu johdon ja organisaation omista tavoitteista ja asiakkaiden ja viranomaisten asettamista vaatimuksista. Viitekehys sitoo vision ja mission arkipäivän toimintaan. (Salomäki 1999, 10). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oleva tilinpäätöstyön laadun lisääminen prosessiajattelun avulla etenee vaiheittain kohti päämäärää. Karlöfin mallin mukaiset vaiheet ovat:

1. edellytysten selvittäminen
2. prosessin valinta
3. prosessin uudistamisen organisointi

4. prosessin kuvaaminen
5. prosessin uudistaminen ja
6. käyttöönotto ja valvonta. (Karlöf 2002, 288-290.)

Lecklinin kehittämismalli on 3-vaiheinen: nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. Nykytilan kartoitusvaiheessa prosessityö organisoidaan, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot sekä arvioidaan prosessin toimivuutta. Nykytilan kartoitus on tärkeä osa laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamista. Prosessianalysissä selvitetään ja ratkaistaan prosessissa olevat ongelmat, analysoidaan laatukustannukset, suoritetaan benchmarking-vertailut, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan erilaiset kehittämistavat. Analysoinnin ja uuden toteuttamistavan valinnan jälkeen laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Nämä edellä mainitut keinot johtavat laatu-työhön kuuluvan jatkuvan kehittämisen kautta prosessin kehittymiseen, koska parantamisen jälkeen palataan aina alkuun ja prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. Laatukustannuksia ja muita prosessimittareita seurataan sovitulla tavalla. Henkinen muutosprosessi on edellä kuvatun teknisen puolen lisäksi onnistumisen edellytys. Tähän liittyy olennaisesti henkilöstön kehittäminen.(Lecklin 2006, 134-136.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään Karlöfin mallin mukaiset vaiheet edellytysten selvittäminen, prosessin valinta, prosessin uudistamisen organisointi ja prosessin kuvaaminen. Työ etenee sekä Karlöfin että Lecklinin malleja soveltaen. Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jossa käsitellään laatua yleisellä tasolla, kuvataan tilinpäätösprosessi ja pohditaan tilinpäätöksen laatuun liittyviä seikkoja. Prosessikuvauksen ja mittareiden laatimisen ja käyttöönoton jälkeen voidaan vasta edetä vaiheeseen viisi eli prosessin kehittämiseen. Tarkoitus on ottaa tilinpäätösprosessi ohjeineen käyttöön vaiheittain jo asiakasyritysten kulumassa olevien tilikausien aikana, joten työ oli pakko rajata käsittelemään ainoastaan prosessin kuvaamista.

Prosesseja voidaan kuvata monella eri tavalla. Tilinpäätöstyön kuvaamiseksi on valittu Qualitas Fennica Oy:n malli, jossa prosessista muodostetaan etulehti, prosessikaavio ja tekstisivu. Etulehdellä on prosessin perustiedot eli nimi, tarkoitus, omistaja, alku, loppu, asiakas, asiakastarpeet ja vaatimukset. Perustiedoissa esitetään myös prosessin tavoitteet, mittarit, keskeiset resurssit ja kehittämismenettely. (Qualitas Fennica Oy 2002.) Tavoitteena on, että jokaisella tilinpäätöstyöhön osallistuvalla kirjanpitäjällä on tämä kaavio jatkuvassa käytössä. Kaavio on tarkoitettu pääasiassa tilitoimistossa tapahtuvan tilinpäätöstyön apuvälineeksi.



Kuvio 10 (Lecklin 2006. 137)

Prosessikaavio kuvaa prosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Tässä työssä tilinpäätösprosessin vaiheet on kuvattu kaaviona. Tilinpäätöksen laadintaprosessin vaiheet kuvataan tarkemmin työkulkukaaviona ja tekstisivuna, josta selviää vaihe tai tehtävä, vastuu vaiheen toteuttamisesta, vaiheeseen liittyvät kriittiset ja olennaiset tekijät, viittaukset menetelmiin, työhohjeisiin, työkaluihin tai laitteisiin, joiden mukaan työ on tehtävä sekä tietojen hallinta. Tänä päivänä prosessien hallinta on ennen kaikkea informaation hallintaa, siksi tekstisivuilla on kerrottava tarkkaan mitä tietoja kuhunkin prosessivaiheeseen tulee ja mitä sieltä lähtee. Tiedon tulisi jalostua jokaisessa prosessin vaiheessa. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

4.3 Tilinpäätösprosessin kehittäminen

Nykytilan kartoitus. Lähtökohtana ovat asiakkailta saatu palaute, että tilinpäätös on kallis ja monille pienyrityksille hyödytön tuote ja tilitoimiston johdon tavoite laadukkaan tilinpäätöksen myyminen asiakkaalle kilpailukykyiseen hintaan. Tilinpäätös kuitenkin perustuu lakiin, joten se on jokaisen yrityksen laadittava jokaiselta tilikaudelta. Tilinpäätökseen perustuu myös verotus ja osalle yrityksistä tilinpäätös on lakiin perustuen julkistettava asiakirja. Tilinpäätös on tilitoimistolle yksi avainprosesseista, koska siihen kulminoituu koko tilikauden ai-

kainen työ ja siihen yhdistyy monia muita prosesseja. Tilinpäätöksen toteuttaminen vaatii paljon resursseja ja prosessin toimivuudessa on ollut ongelmia. Kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta tilinpäätösprosessin toimivuus ja korkea laatu ovat erityisen tärkeitä. Tästä syystä tilinpäätösprosessi valittiin ensimmäiseksi kehitettäväksi prosessiksi.

Prosessin kehittäminen ei onnistu ilman prosessinomistajan voimakasta sitoutumista ja antaumuksellista asennetta työhön. Käsiteltäessä yrityksen kaikkia prosesseja prosessikartan mukaisesti tulee työryhmään eli prosessitiimiin valita jokaisesta osaprosessista henkilö ja jokaiselle nimetä oma vastuualue. Tiimi tekee tehtävän laajuuden mukaisen kartoitus- ja kehittämistyön. Tässä työssä käsitellään ainoastaan yhtä osaprosessia eli tilinpäätöstyötä, joten tiimin nimeäminen ei ole tarkoituksenmukaista. Osaprosessille on kuitenkin nimettävä vastuuhenkilö. Prosessin nimeämisen on tehnyt opinnäytetyön tekijä, prosessin omistajaksi on nimetty toimiston vastaava KLT-kirjanpitäjä. Prosessikartan laadinta jätetään tämän työn ulkopuolelle, vaikka viittauksia muihin prosesseihin tuskin voidaan välttää.

Seuraavassa esitetään tilinpäätösprosessin etulehti taulukkomuodossa. Samaa taulukkomuotoa tullaan käyttämään myös muita toimiston prosesseja kuvattaessa.

Tilinpäätöstyöprosessin etulehti - perustiedot

Nimi	Tilinpäätös
Tarkoitus	Laatia asiakkaalle laadukas tilinpäätös
Omistaja	Tilitoimiston vastaava KLT
Alku	Tilikauden päättymispäivä
Loppu	Asiakas saa valmiin tilinpäätöksen, veroilmoitus on jätetty tilinpäätös on toimitettu viranomaisille ja sidosryhmille
Asiakas	Tilitoimiston kirjanpitoasiakas
Asiakastarpeet ja vaatimukset	Laadukas tilinpäätös, josta on hyötyä ja se tuo lisäarvoa asiakkaalle; sopiva hinta
Prosessin tavoitteet	Sisällön virheettömyys ja ulkoasun edustavuus Työskentelyn virheettömyys ja lyhyt toimitusaika
Prosessin mittarit	Korjausten ja selvityspyyntöjen lukumäärä, valmistuksen läpäisy aika, henkilökuntakysely asiakastytyväisyyskysely
Keskeiset resurssit	Kirjanpitoon liittyvät tietokannat, hyvä atk-järjestelmä ja -ohjelmat, osaava henkilökunta
Prosessin kehittämismenettely	Sisäiset auditoinnit, jatkuva koulutus, virheenhallinta

Kuvio 11. Tilinpäätösprosessin etulehti

Prosessin nimi on tilinpäätös ja sen *tarkoitus* on laatia asiakkaalle laadukas tilinpäätös. Kyseessä on palveluprosessi, joka sisältää lukuisia erilaisia työvaiheita ja usein myös osallistujia on useampia. Työnjaon, vastuiden ja dokumentoinnin selvittämiseksi prosessin yksityiskohtainen ja työvaiheittainen ohjeistus on tekstisivulla ja lisäksi tilinpäätöksen laadinta kuvataan vaiheittain omana kaaviona.

Prosessin omistaja on tilitoimiston vastaava KLT-kirjanpitäjä, koska hänen vastuullaan on koko toimiston tilinpäätösten sisältö. Taloushallintoliiton auktorisoimassa tilitoimistossa tuotteiden pitää olla yhtäläisiä asiakkaasta ja tekijästä riippumatta. Tilinpäätöksen laadinta on ryhmätöitä, jossa kaikkien työpanos on merkittävä, mutta tilitoimisto kantaa vastuun työn etenemisestä ja lopputuloksesta. Prosessinomistaja vastaa suorituskyvyn valvonnasta ja tarkkailee muun muassa prosessin nopeutta, virheiden määrää ja asiakastyytyvääisyyttä.

Prosessin alku on tilikauden päättymispäivä, joka käynnistää tilinpäätöksen laatimisaikaa. Aikaa tilinpäätöksen laatimiseksi on henkilöyhtiöillä ja elinkeinoyhtymillä kolme kuukautta ja osakeyhtiöillä neljä kuukautta.

Prosessi päättyy silloin, kun valmis tilinpäätös on luovutettu asiakkaalle, veroilmoitus on jätetty ja tilinpäätös on toimitettu sidosryhmille ja viranomaisille. Tilinpäätös on valmis silloin, kun tasekirja liitetietoineen on allekirjoitettu sekä tilinpäätöksen erittelyt on laadittu, päivätty ja allekirjoitettu. Osakeyhtiön tilinpäätöksen on oltava valmis neljän ja ammatinharjoittajilla kahden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Veroilmoitus tulee osakeyhtiön osalta jättää neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä ja henkilöyhtiön kolmen kuukauden kuluessa. Osakeyhtiön tarkastettu ja vahvistettu tilinpäätös on toimitettava kaupparekisteriin kahden kuukauden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamisesta, siis viimeistään kahdeksan kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä.

Asiakkaana on tilitoimiston kirjanpitoasiakas, jolle tilinpäätöksen laatimisvelvollisuus tulee lainsäädännöstä ja joka on sopimuksen perusteella ostanut palvelun tilitoimistolta. Asiakkaalla tarkoitetaan jatkossa tilitoimiston kanssa asioivaa asiakasyrityksen edustajaa. Asiakkaan tarpeet ja vaatimukset ovat sidoksissa asiakkaan yritysmuotoon, kiinnostukseen omasta yritystoiminnasta ja sen kehittämisestä sekä ulkopuolisista asiakkaan sidosryhmistä, joita ovat esimerkiksi rahoittajat ja yhteistyökumppanit.

Prosessin tavoitteena on laatia sisällöltään virheetön sekä ulkoasultaan edustava ja tyylikäs tilinpäätös, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Tavoitteena on laatia tilinpäätös riittä-

vän lyhyessä ajassa työntekijöiden ajankäyttöä tehostamalla ja virheitä ja korjauksia vähentämällä. Tämä vaatii myös asiakkaalta sitoutumista ja osallistumista tilinpäätösprosessiin. Tilinpäätöksen laatimisaikatauluun vaikuttava lainsäädäntö tulee ottaa huomioon koko prosessin ajan.

Prosessin mittareita ovat korjausten ja selvityspyyntöjen lukumäärä, valmistuksen läpäisy aika, henkilökunnan ajankäytön seuranta, ammattitaidon ylläpito, työtyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys. Tuottavuutta, kannattavuutta ja taloudellisuutta tullaan mittaamaan BSC:n pohjalta laadittavalla mittaristolla. Selvityspyyntöjä voivat lähettää tilintarkastaja, verottaja, rahoittajat ja Patentti- ja rekisterihallitus. Jokaiseen selvityspyyntöön vastaaminen vie aikaa, vaatii resursseja, edellyttää toimenpiteitä ja aiheuttaa usein asiakkaassa epäilyn siitä, että tilinpäätöksessä on jotain vikaa, jolloin luottamus tilitoimistoon voi vähentyä. Dokumentaatio, läpinäkyvyys ja yhteistyö vähentävät epäilyksiä ja lujittavat luottamuksellista asiakassuhdetta. Valmistuksen läpäisy aika seurataan henkilökunnan ajankäyttöön tarkoitettuna atk-järjestelmän ja laskutuksen avulla sekä prosessin aikana laadituista dokumenteista. Työtyytyväisyys on tärkeä mittari. Mittaustapa on mietittävä huolella, jotta saatava tieto olisi hyödyksi sekä yritysjohdolle että henkilökunnalle. Ilmapiiri ja tyytyväisyys näkyvät joka päivä työyhteisössä. On kuitenkin tärkeää käydä jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaista keskustelua hänen työntehtäviensä liittyvistä asioista kuten työn määrästä ja laadusta, koulutuksesta, viihtymisestä yleensä, palkkauksesta ja terveydestä. Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti ja jatkuvasti sekä määräajoin suuremmalla kyselyllä. Säännöllinen tyytyväisyyden mittaaminen voidaan tehdä vaikka tilinpäätösneuvottelun yhteydessä käytävässä palaute- ja kehittämiskeskustelussa. Määräajoin toteutettava tutkimus kannattaa usein toteuttaa Taloushallintoliiton yhteistutkimuksena, joka on tutkimuslaitokselta tilattu ulkopuolinen palvelu.

Keskeiset resurssit tilinpäätösprosessissa ovat osaava henkilökunta, hyvät menetelmäkuvaukset ja ohjeet, miellyttävä työympäristö, hyvin toimivat atk-laitteistot ja atk-ohjelmat, juoksevan kirjanpidon tuottama aineisto ja osallistuva asiakas. Henkilökunnan ammattitaito ja työmotivaatio ovat avainasemassa silloin, kun halutaan tehdä laatua lyhyessä ajassa. Jatkuva lainsäädännön muuttuminen ja atk-ohjelmien kehitys vaatii henkilökunnalta kouluttautumista useita päiviä vuodessa. Ajankäytön suunnittelu on tilitoimistoissa haasteellista, tilinpäätökset ajoittuvat pääsääntöisesti vuodenvaihteeseen, jolloin myös erilaiset vuosi-ilmoitukset vievät työntekijöiden aikaa ja samalla normaali kuukausikirjanpito on tehtävä määräajassa. Henkilöstöresurssien riittävyyden turvaaminen on johdon tehtävä. Prosessi voi pysähtyä, mikäli henkilöstöä ei ole tarpeeksi, jolloin kiire johtaa työtöhen ja motivaation laskemiseen. Jos

osaaminen ei riitä kaikilla henkilöillä, kaatuu vastuu liikaa niille työntekijöille, jotka osaavat kaikki työvaiheet. Atk-ohjelmien ja laitteiden ylläpito vaatii tänä päivänä jo muutaman henkilön organisaatiossa yhden ihmisen työajan lähes kokonaan. Atk aiheuttaa jatkuvasti kasvavan kustannuksen tilinpäätösprosessiin. Ilman toimivaa atk-järjestelmää ei synny laadukasta tilinpäätöstä. Juoksevan kirjanpidon tuottaman aineiston pitäisi olla niin virheetöntä, että tilinpäätösvaiheessa ei enää tarvitse ryhtyä korjaamaan kuukausikirjanpitoa. Tilinpäätöstyö on yksi lisäkuukausi normaaliin kirjanpitoon, mutta huonosti tai puutteellisesta aineistosta tehty juokseva kirjanpito saattaa vaatia vielä yhden kuukauden kirjanpitoon tarvittavan ajan korjausten tekemiseen, jolloin aikataulut pettävät. Osallistuva asiakas on sellainen, jota kiinnostaa tilinpäätöksen laadinta ja sen lopullinen sisältö. Usein asiakas olettaa, että tilinpäätös syntyy nappia painamalla. Näin ei ole, vaan tilinpäätöksen laadintaan tarvitaan yritysmuodosta ja toimialasta riippuen asiakkaalta toisinaan runsaastikin lisätietoja ja työtä. Esimerkiksi varaston inventointi ja kalustoluettelon laadinta, jos ei ole käytössä käyttöomaisuuskirjanpitoa, on pääsääntöisesti asiakkaan tehtävä.

Prosessin kehittämismenettely on suunniteltava jo käyttöönottovaiheessa. Kehittämistyössä tarvitaan ohjaus- ja seurantajärjestelmä. Suoritteita, välituloksia ja toimintaa valvotaan valittujen mittarien avulla. Tiedot kerätään ja analysoidaan, asiakkailta saatu palaute liitetään osaksi seurantaan. Kerättyjen ja analysoitujen tietojen perusteella prosessiin voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Prosessin suunnitelman mukaiset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit antavat johdolle tietoa prosessin tilasta ja toiminnasta. Tuotteiden laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, joka alkaa markkinatutkimuksesta, asiakkaiden tarpeiden selvittämisestä ja päättyy tuotteiden myyntiin asiakkaille. Markkinoilta saatu palaute käynnistää Joseph Juranin laadunkehittämissilmukan toisen kierroksen. Prosessin kehitystyö ei pääty käyttöönottoon, vaan prosessinomistaja vastaa jatkuvasti siitä että prosessin valvonta ja tarkkailu toimii ja raportointi johdolle on kunnossa. Prosessien kehittäminen on tärkeä osa laadunkehittämistä. Tuloksia saadaan siten, että ensin johto ja avainhenkilöt sitoutuvat ja osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen, sen jälkeen uudistetaan prosessit ja niitä tukevat järjestelmät ja koulutetaan osallistujat mukaan kehitystyöhön. (Lecklin 2006, 196 – 198.)

Asiakas	Toimittaa aineiston	Tarkastaa tilinpäätöksen	Saa valmiin tilinpäätöksen	Pitää yhtiökokouksen
Kirjanpitäjä	Laatii tilinpäätöksen			
Vastaava KLT		Tarkastaa sisältöä pistokokein ja ulkoasun sekä ohjaa korjauksissa		
Tilintarkastaja			Suorittaa tilintarkastuksen	
Verottaja			Toimittaa verotuksen ja antaa verotuspäätöksen	
PRH				Julkaisee tilinpäätöksen
Tilitoimiston johto	Johtaa koko toimintaa: tarjoaa resurssit, valvoo, ohjaa, tukee yhteistyötä, kehittää ja palkitsee			

Kuvio 12. Tilinpäätösprosessi

Tilinpäätösprosessi käynnistyy tilikauden päättymispäivänä. Sen jälkeen tilikaudelle ei enää tule tapahtumia. Valmistautuminen prosessiin olisi hyvä aloittaa jo tilikauden kuluessa. Prosessi vaatii paljon syöttötietoja, joiden kerääminen vasta tilikauden päätyttyä vie liian paljon aikaa, jolloin prosessin läpimenoaika venyy niin pitkäksi, että määräaikoja ei pystytä noudattamaan ja työt ruuhkautuvat.

Asiakkaan tekemien osakirjanpitojen kuten palkanlaskennan, myynti- ja ostoreskontrien, käyttöomaisuuskirjanpidon ja varastokirjanpidon tarkastaminen ja täsmäyttäminen on tehtävä kuukausittain ja tilinpäätösvaiheessa erityistä huolellisuutta noudattaen. Tilinpäätöspäivän jälkeisiä tapahtumia ei saa olla päättyneen tilikauden aineistossa. Osakirjanpidoista tuleva tilinpäätösaineisto on toimitettava tilitoimistoon. Tilinpäätöksen aikataulu sovitaan jokaisen asiakkaan kanssa toimeksiantosopimuksessa. Jos asiakkaan toimittama aineisto on myöhässä, tulee tilitoimiston lähettää kirjallinen huomautus, jossa kerrotaan tilinpäätöksen valmistumisajan muuttumisesta.

Kirjanpitäjän saatua tilinpäätöksen laadintaa varten tarvittavan aineiston, aloittaa hän tilinpäätöksen laadinnan. Tilinpäätöksen laadintaan tarvittava aika vastaa useimmiten yhden kuukauden kirjanpitoon kuluvaan aikaan. Jos asiakkaan toimittamassa tai juoksevan kirjanpidon aineistossa on puutteita, käsittely hidastuu. Aineistossa havaitut puutteet on ilmoitettava asi-

akkaalle kirjallisesti. Kirjanpitäjä tekee tilinpäätöskirjaukset ja päättää tilit, tulostaa tarvittavat raportit ja arkistoi asiakkaan tiedot. Asiakkaan kanssa käydään tilinpäätösneuvottelu, jossa käsitellään verotus ja voitonjako sekä taloushallinnon nykytila ja suunnitellaan seuraavan tilikauden aikana toteutettavat muutokset.

Kirjanpitäjä laatii tasekirjan, joka sisältää tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman, liitetiedot ja allekirjoitussivun, jossa on myös tilintarkastajan tekemä tilinpäätösmerkintä sekä tilinpäätöksen erittelyt, joka sisältää tase-erittelyt ja liitetietojen erittelyt sekä yrityksen toiminnan ja vakiintuneen käytännön mukaisia tietoja, kuten varastoinventaari, kalustoluettelo, myynti- ja ostoreskontralistat, saldovahvistukset sekä vakuudet ja vastuut. Mikäli kyseessä on suuri osakeyhtiö, on laadittava myös toimintakertomus. Toimintakertomus ei ole osa virallista tilinpäätöstä, vaan erillinen kertomus, jonka sisällölle on asetettu kirjanpitolaissa tietyt vaatimukset. Ammatinharjoittajan tilinpäätös voidaan laatia samaa mallia soveltuvin osin noudattaen. Laki ei edellytä ammatinharjoittajan tilinpäätökseltä erillisen tasekirjan ja tase-erittelyiden laadintaa, joten usein ne laaditaan yhdeksi kirjaksi.

Tilitoimiston vastaava KLT-kirjanpitäjä tarkastaa pistokokein tilinpäätösvientejä ja säännöllisesti tilinpäätöksen sisältöä ja ulkoasua. Ulkoasun pohjana on toimiston yhteinen malli, joka perustuu Taloushallintoliiton julkaisemaan Pienen osakeyhtiön esimerkktilinpäätös -kirjaan ja jota jokaisen kirjanpitäjän tulee käyttää. Havaitessaan puutteita tai muuta korjattavaa, ohjaa vastaava KLT tilinpäätöksen laatinutta kirjanpitäjää korjaamaan virheet. Laadunvalvonnan kannalta on tärkeää, että ulkoasu on riittävän tarkasti ohjeistettu.

Kun tilitoimisto on saanut tilinpäätöksen laadittua, annetaan se asiakkaalle tarkastettavaksi joko paperilla tai sähköisessä muodossa. Asiakkaan havaitsemat puutteet ja virheet korjataan ennen kuin tilinpäätös menee osakeyhtiön hallituksen kokoukseen käsiteltäväksi. Henkilöyhtiössä ei pidetä hallituksen kokousta. Hallituksen tai henkilöyhtiön yhtiömiesten allekirjoitettua tilinpäätöksen, siirtyy tilinpäätös, kirjanpito ja hallinto tilintarkastajille.

Tilintarkastaja tarkastaa yhtiön toimintaa hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa. Laajuus riippuu yhtiömuodosta ja yhtiön koosta ja toimialasta. Pienissä yhtiöissä tarkastus keskittyy usein kirjanpitoon ja tilinpäätökseen. Monissa pienissä osakeyhtiöissä pidetään vuosittain vain yksi hallituksen ja yksi varsinainen yhtiökokous, joten hallinnon tarkastaminen on nopeasti suoritettu. Tilintarkastajan havaitsemat virheet ja puutteet korjataan ja korjauksista laaditaan selkeä dokumentaatio, johon on liitetty tilintarkastajan antamat ohjeet. Dokumen-

taationa käytetään Excel -ohjelmalla tehtyä lomaketta, joka arkistoidaan asiakkaan tilinpäätösmappiin. Kun tilintarkastus on suoritettu, tilintarkastuskertomus annettu ja tilinpäätösmerkintä tehty, on tilinpäätös valmis toimitettavaksi asiakkaalle. Tilintarkastuslakia on uudistettu ja uusi laki astuu voimaan 1.7.2007. Tulevan lain mukaan pienimpien osakeyhtiöiden ei tarvitse valita tilintarkastajaa. Yhtiön toiminnan ja talouden valvonnan kannalta lienee kuitenkin toivottavaa ainakin tilitoimiston näkökulmasta, että tilintarkastaja myös jatkossa tarkastaa tilit ja hallinnon vuosittain.

Verottajalle annettavan veroilmoituksen laatii tilitoimisto. Ilmoitus toimitetaan määräajassa veroviranomaisille verotuksen toimittamista varten. Veroilmoituksen jättämisestä on saatava viranomaisen antama todistus. Verotus päättyy osakeyhtiöillä ja elinkeinoyhtymillä (avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö) 10 kk:n kuluttua tilikauden päättymisestä ja liikkeen ja ammatinharjoittajilla yhtä aikaa henkilöverotuksen kanssa lokakuun lopussa. Ennen verotuksen päättymistä veroviranomainen lähettää verovelvolliselle verolipun, josta selviää muun muassa verotettava tulo tai tilikaudelta vahvistettava tappio, maksettavat tai palautettavat verot, nettovarallisuus ja osingonjako.

Osakeyhtiössä tulee pitää varsinainen yhtiökokous, jossa tilinpäätös vahvistetaan ja voitonjosta päätetään kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Henkilöyhtiössä on pidettävä yhtiömiesten kokous ja toiminimi -muotoisissa yrityksissä kokousta ei pidetä lainkaan. Tilitoimisto laatii useimmiten yhtiökokouspöytäkirjan valmiiksi. Tilinpäätöksen vahvistamisen jälkeen se voidaan toimittaa kaupparekisteriin julkaistavaksi. Kaikkien osakeyhtiöiden on julkistettava lain nojalla tilinpäätöksensä kahden kuukauden kuluessa siitä, kun yhtiökokous on vahvistanut tilinpäätöksen. Henkilöyhtiöiden julkaisu-velvollisuus toteutuu vain tietyissä tilanteissa, esimerkiksi jos yhtiömiehenä on osakeyhtiö. Ammatinharjoittajien ei tarvitse ilmoittaa tilinpäätöstään rekisteröitäväksi. Tilitoimisto toimittaa sopimukseen perustuen asiakkaan tilinpäätöksen julkaistavaksi. Kaupparekisteristä ei saa maksutonta otetta tilinpäätöksen rekisteröinnistä. Tilitoimiston on siis varmistettava aineiston perillemeno joko kirjaimella lähetys tai pyytämällä PRH:lta kuittaus. Suomen Asiakastieto Oy:n kaupparekisterilinkin kautta voidaan tulostaa kaupparekisteriote, mutta ajankohta on valittava tarkoin, ettei turhien otteiden hakemisesta aiheudu asiakkaalle ylimääräisiä kustannuksia. Koska rekisteriviranomaisen käsittelyaikaa ei voida etukäteen tietää, on tarkoituksenmukaista odottaa ainakin kuukausi siitä, kun aineisto on lähetetty.

Tilitoimiston johto osallistuu prosessin toimintaan hyvin vähän. Prosessin omistajalla on suurin vastuu tilinpäätösprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. Johdon tehtävä on turvata jatkuvalla kehitykselle ja laadun parantamiselle otolliset olosuhteet. Laatu on koko yrityksen yhteinen päämäärä. Johto jalkauttaa arvot, strategian ja laatupolitiikan jokaisen työntekijän tietoon ja osaksi jokaista prosessia. Johto myös huolehtii omalta osaltaan resurssien riittävydestä yhdessä prosessin omistajan kanssa. Hyvän yhteistyön tukeminen eri henkilöiden ja työvaiheiden välillä, koko yrityksen toiminnan valvonta, ohjaus, kehittäminen sekä työntekijöiden palkitseminen kuuluvat johdon tehtäviin. Johdon tehtävä on markkinoiden seuranta yhdessä prosessinomistajan kanssa ja mittaus- ja ohjausjärjestelmän antaman analysoidun palautteen hyväksikäyttö koko yrityksen toimintaa suunniteltaessa ja kehitettäessä. Johdon tehtävä ei ole puuttua prosessin toiminnassa ilmenneisiin virheisiin ja puutteisiin, vaan johto keskittyy koko yrityksen prosessikartan luomiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen.

Prosessiin osallistuu myös tilitoimiston ulkopuolisia henkilöitä ja toimijoita kuten asiakas, tilintarkastaja, verottaja ja kauppakestari, jolloin prosessin seuranta ja valvonta on järjestettävä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tilinpäätösprosessin kuvaaminen antaa tilitoimiston johdolle pohjan yhteistyökumppaneiden valintaa varten. Yhteistyökumppaneiden on myös sitouduttava prosessin vaatimuksiin.

4.4 Tilitoimiston järjestelmät ja ohjelmat

Kehittämistyön kohteena olevassa tilitoimistossa on käytössä Personec Oy:n Tikonohjelmisto. Tikon-ohjelmisto sisältää kirjanpito, laskutus-, osto- ja myynti-reskontra-, palkanlaskenta- ja varasto-ohjelmat. Lisäksi käytössä on Workflow -laskujenkierrätysjärjestelmä ja Basware-maksuliikeohjelma sekä Microsoftin Word- ja Excel -ohjelmat. Sähköpostiohjelmana käytetään Microsoftin Outlook Express -ohjelmaa. Ulkoinen palveluntarjoaja hoitaa palomuurin, internet-yhteyden ja sähköpostipalvelimen. Toimistossa on käytössä kolme erillistä palvelinta, joista yksi on Metaframe-etäkäyttöpalvelin, jonka kautta asiakkailta ja työntekijöillä on mahdollisuus etäkäyttää tilitoimiston ohjelmia kotona tai asiakasyrityksen tiloista. Kaikkien ohjelmien käytössä ja tietojen keskitetyssä hallinnassa on kehitettävää. Ohjelmien tehokkaampi käyttö edellyttää sitä, että kehitys- ja koulutus saavat lisää resursseja ja aikaa, tiedonhallinnan rationalisointiin pitää panostaa, sillä monet tiedostot ja kansiot ovat liian usein kaiteissa. Atk-pääkäyttäjä laatii selkeät hakemistopuut, joita kaikki toimiston työntekijät velvoi-

tetaan noudattamaan. Varmistukset ja tietoturva on pyritty pitämään korkealla tasolla, vaikka siitä aiheutuukin lyhyellä aikajänteellä huomattavia kustannuksia. Järjestelmä varmistaa itse itsensä joka yö ja atk-henkilöstö valvoo, että varmistukset toimivat. Varmuuskopioita säilytetään myös tilitoimiston ulkopuolella.

Kaikkien asiakkaiden kirjanpito tehdään Tikon-ohjelmalla kahdenkertaista kirjanpitotapaa noudattaen. Päivä- ja pääkirjat tulostetaan tilikausittain paperille. Tositteet ovat pääasiassa paperitositteita, vaikka sähköiset eli verkkolaskut yleistyvätkin melko nopeasti. Tilikauden aikana atk:lla tuotettu aineisto eli päivä- ja pääkirjat, tuloslaskelma ja tase, alv-laskelmat, sähköiset tositteet ja veroilmoitus arkistoidaan TikonArkistoon, joka on sähköinen arkisto yhdellä toimiston palvelimista. Arkistoiduista tiedostoista tehdään tilikausittain CD-tallenne. Arkistossa ja CD:llä olevat tiedot ovat nettiselaimella luettavia eli ohjelmistoriippumattomia.

Tasekirja ja tilinpäätöksen erittelykirja kirjoitetaan Word-ohjelmalla ja tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja tase-erittelyt tulostetaan Tikon-ohjelman kautta Excel-muotoon asiakkaan tiedostokansioon ja sieltä paperille. Tikon-ohjelmasta saadaan raportit myös pdf-muodossa, jolloin ne on helppo toimittaa asiakkaalle luettavaksi sähköpostilla. Tarvittavat kokouspöytäkirjat kirjoitetaan Word-tekstinkäsittelyohjelmalla.

TAL-lomakkeet ovat osa Word- ja osa Excel-muotoisia muokattavia ja täydennettäviä lomakkeita, joilla ei ole tekijänoikeussuojaa. Alkuvaiheessa lomakkeet tulostetaan myös paperille ja jokaiselle asiakkaalle perustetaan uusi tilinpäätösmappi, johon lomakkeet arkistoidaan. Tarkoitus on, että tämä mappi toimii kirjanpitäjälle työkalupakkina tulevina vuosina ja tilitoimistolle turvana tilanteessa, jossa kirjanpitäjä vaihtuu. Lomakkeiden johdonmukainen käyttö on apuna asiakkaan omalle kirjanpitäjälle, tilitoimiston vastaavalle KLT-kirjanpitäjälle ja toimiston johdolle. Aluksi voi mennä ylimääräistä aikaa, kun lomakkeiden käyttö ei ole vielä vakiintunutta ja rutiinit vaativat opettelua. Aikaa on varattava riittävästi sisäänajoon ja harjoitteluun. Hyöty saavutetaan vain, jos lomakkeiden käyttö on johdonmukaista ja arkistointi on huolellisesti tehty.

4.5. Tilinpäätöksen laadintaprosessi

Tilinpäätösprosessi on pääprosessi, joka ei kokonaisuudessaan ole tilitoimiston sisäinen, mutta on kuitenkin tilitoimiston omistama ja hallitsema. Tästä johtuen tilinpäätöksen laadin-

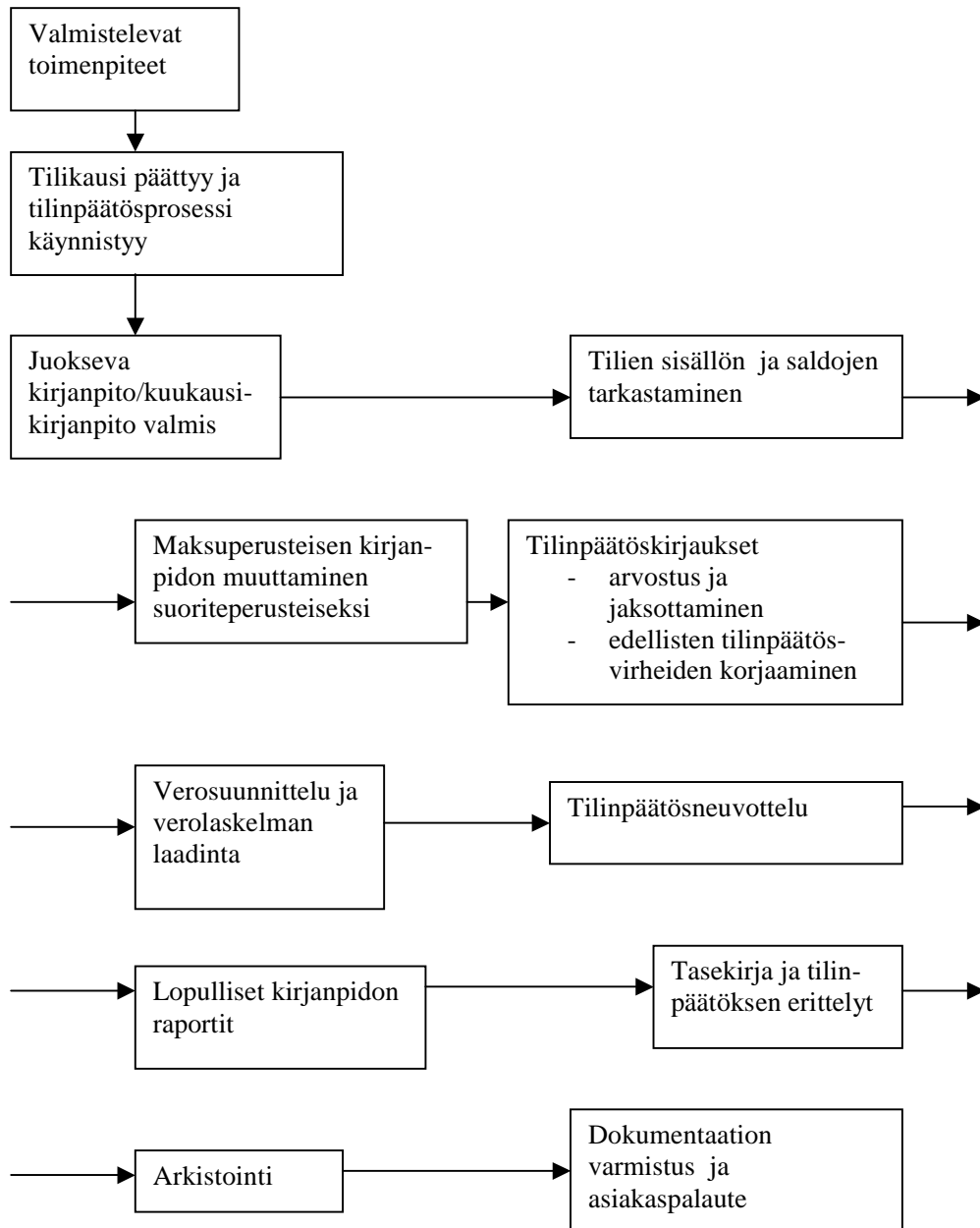
ta käsitellään omana alaprosessinaan ja kuvataan vaiheittain etenevän ohjeistuksen kautta. Ohjeistukseen liittyy myös dokumentaationa käytettävät TAL-lomakkeet. Taulukko 1 sivulla 47 selventää lomakkeiden käyttötilanteita.

Valmistelevat toimenpiteet

Tilikauden aikana tehtävät valmistautumistoimet ovat esimerkiksi aineistossa havaittujen puutteiden ja epäselvien asioiden selvittäminen, rahalaitoksilta saatavien vastuu- ja vakuusilmoitusten ja saldovahvistuksien tilaaminen ennakkoon, varastoinventoinnin järjestäminen, kalustoluettelon päivittäminen tai laatiminen, aineistossa havaittujen ja tilitoimiston ilmoittamien puutteiden korjaaminen kuukausittain tai viimeistään tilikauden viimeisen kuukauden aikana. Kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle tarvittavat TAL-lomakkeet. Jokaiselle asiakkaalle avataan tilitoimiston verkkolevyllä sijaitsevaan asiakkaan omaan kansioon TAL-lomakkeet kansio ja sen alle jokaista lomaketta varten alikansio. Kaikki TAL-lomakkeet päivätään, numeroidaan ja tulostetaan paperille sekä arkistoidaan asiakkaan tilinpäätösmappiin. Lisäksi lomake arkistoidaan sähköisenä sitä vastaavaan kansioon.

Aineistossa havaitut puutteet ja huomiot sekä täydennyspyynnöt (liite 1)

Kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle huomautuksen puutteista ja selvityspyynnön epäselvistä tositteista jokaisen kuukausikirjanpidon laadinnan yhteydessä. Selvityspyyntöön liitetään kopiot tositteista, joita pyyntö koskee ja siinä ilmoitetaan mihin mennessä pyydetyt tiedot on ilmoitettava tilitoimistolle. Selvityspyyntö ja kopiot voidaan lähettää sähköpostilla tai kirjeenä. Mikäli puute ei ole olennainen, voidaan kuukausikirjanpito tehdä valmiiksi ja lähettää huomautus raporttien mukana. Asiakkaalta edellytetään vastaamista kaikkiin tilikauden aikaisiin kyselyihin viimeistään tilikauden viimeisen kuukauden aineiston toimituksen yhteydessä. Jos asiakas ei korjaa kaikkia tilikauden aikaisia virheitä ja puutteita, on hänelle ilmoitettava, että tilinpäätöstä ei voida laatia sopimuksen mukaisessa aikataulussa. Ilmoituskirjeen pohja on koko tilitoimiston yhteinen, kirjeen allekirjoittaa toimistopäällikkö ja asiakkaan vastuullinen kirjanpitäjä.



Kuvio 13. Tilinpäätöksen laadintaprosessi tilitoimistossa

Lainojen ja vastuiden kysely (liite 2)

Ennen tilikauden päättymistä kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle lomakkeen, jossa pyydetään toimittamaan lainoista saldot, siirtyvät korot sekä vastuut ja annetut vakuudet sekä omasta että muiden puolesta. Vastuina pitää näkyä myös leasing-sopimusten ja osamaksujen jäljellä olevat saldot ja päättymispäivät. Tilinpäätöksen laadinnassa yksi merkittävä riski on kirjanpidon ulkopuolisten vastuiden puuttuminen tasekirjasta. Pankeilta saatavat todistukset kannattaa tilata ennen tilikauden päättymistä. Pankkisalaisuuden vuoksi asiakkaan on itse pyydettävä

ja vastaanotettava ilmoitukset, ellei tilitoimistolle ole annettu pysyvää valtakirjaa pankkiasioiden hoitoa varten. Tällainen valtakirja ei mielestäni ole tilitoimiston edun mukainen, koska vastuiden rajaaminen ei ole ongelmattonta.

Yrityksen tilinpäätösperiaate (liite 3)

Vuosittain kirjanpitäjä lähettää päivitetyn pyynnön asiakkaalle. Asiakkaan vastuulla olevien tehtävien aikataulut tehdään yhdessä kirjanpitäjän kanssa toimeksiantosopimuksen puitteissa. Asiakkaalle on varattava riittävästi aikaa oman osuutensa hoitamiseen, vaikka hänen on huomioitava myös kirjanpitäjän aikataulut. Asiakkaan itse hoitamien osakirjanpitojen oikeellisuus on asiakkaan vastuulla, koska tilitoimiston kirjanpitäjä ei pysty valvomaan ulkopuolisessa järjestelmässä tehtyä työtä aukottomasti. Varaston inventointi on useimmiten asiakkaan tehtävä. Inventointiohje on siksi liitetty tilinpäätösperiaatepyyntöön. Varaston oikea arvo on monessa pienessä yrityksessä merkittävin tulokseen vaikuttava erä tilinpäätöksessä. Toinen tärkeä ryhmä pienyrityksessä on kalusto. Kalustoluettelo päivitetään vuosittain, luettelossa on omana sivuna suoraan kuluksi kirjatut pienhankinnat ja alle kolmen vuoden kalusto. Mikäli luetteloa ei ole aiemmin laadittu, tehdään se jokaiselle asiakkaalle tämän laatuprojektin yhteydessä. Kalustoluettelo laaditaan Excel-muotoon ja tallennetaan yrityksen kansioon toimiston yhteiselle levyasemalle.

Asiakas, joka hoitaa itse laskutuksen ja palkanlaskennan, tarvitsee useimmiten vuosittain muistutuksen siitä, miten tilikauden päättyessä toimitaan. Valmista yleispätevää ohjetta ei asiakkaiden monimuotoisuuden vuoksi ole tarkoituksenmukaista laatia, mutta kirjanpitäjän tehtävänä on tuntea asiakkaansa ja lähettää asiakkaalle selkeä ja yksilöity toimintaohje. Varsinkin silloin, jos aiemmin on ollut jaksotuksissa ja arvostusasioissa ongelmia.

Kirjanpitäjän osalta valmistelevia toimenpiteitä ovat voimassaolevan lainsäädännön kertominen, tilinpäätäjän tietopaketin lukeminen ja yleisten tilinpäätösperiaatteiden kertominen. Asiakaslistan päivittäminen ja ajankäytön suunnittelu tehdään ennen kalenterivuoden päättymistä, koska suurin osa asiakasyritysten tilikausista päättyy vuoden vaihteessa. Vastaava KLT-kirjanpitäjä huolehtii siitä, että jokainen kirjanpitäjä päivittää osaamisensa, tietää omat työtehtävänsä ja arvioi riittävätkö resurssit. Atk-henkilöstö huolehtii ohjelmien päivittämisestä ja laitteistojen ylläpidosta sekä muutoksista tiedottamisesta koko henkilökunnalle.

Tilikausi päättyy ja tilinpäätösprosessi käynnistyy

Tilinpäätösprosessi käynnistyy tilikauden päättymispäivänä. Päätyneelle tilikaudelle ei enää tule tapahtumia eli suoritteita. Jo tapahtuneista ostoista ja myynneistä voi tulla vielä laskuja ja tunti- ja urakkapalkkaisille palkansaajille kertyneet palkat pitää jaksottaa tilikauden päätöspäivään. Varaston inventointi järjestetään lähellä tilinpäätöspäivää, joko ennen tai jälkeen ja välipäivien myynti tai ostot oikaistaan inventaarilistaan. Tilinpäätösprosessin käynnistämiseksi asiakas toimittaa tilikauden viimeisen kuukauden kirjanpitoaineiston tilitoimistoon mahdollisimman pikaisesti. Jos tilikausi on kalenterivuosi, on tammikuun aikana ehdittävä tehdä joulukuun kirjanpito, palkkojen, osinkojen ja osakaslainojen vuosi-ilmoitukset verottajalle ja palkkailmoitukset vakuutusyhtiöille. Palkat pitää täsmäyttää kirjanpitoon, joten koko edellisen kalenterivuoden juoksevan kirjanpidon on oltava valmis. Tilitoimiston ja asiakkaan välisestä työnjaosta riippuen tammikuu on usein vuoden kiireisin kuukausi. Tilinpäätösaineiston keräämiselle ja tuottamiselle asiakasyrityksessä jää tällöin koko kuukausi aikaa.

Juokseva kirjanpito valmis

Tilikauden viimeisen kuukauden kirjanpidon valmistuttua tulostetaan Tikon-ohjelmasta päivä- ja pääkirjat sekä tuloslaskelma, tase ja laskureskontralista kaikille asiakkaille. Niille asiakkaille, joilla on käytössä tilitoimiston osto- ja myyntireskontra tai palkanlaskenta, tulostetaan raportit myös näistä osakirjanpidoista. Osakirjanpitojen raportit täsmäytetään pääkirjanpidon kanssa. Kuukausittaiset alv-laskelmat täsmäytetään pääkirjanpitoon. Viimeiselle kuukaudelle pyritään kirjaamaan jo juoksevan kirjanpidon yhteydessä kaikki alv-vaikutteiset erät.

Tilinpäätöksen toimenpidelista (liite 4)

Toimenpidelistan mukaisesti edetään järjestelmällisesti työvaiheesta toiseen, toimenpidelista sisältää muun muassa työvaiheet: maksuperusteisen kirjanpidon muuttaminen suoriteperusteiseksi, tilinpäätöskirjaukset, verosuunnittelu, tasekirja ja tilinpäätöksen erittelyt. Toimenpidelistaa täytetään koko tilinpäätösprosessin ajan, koska siihen sisältyy myös verotus, tilintarkastus ja ilmoitus kaupparekisteriin. Seuraavat ohjeet eivät ole täydellisiä luetteloita tehtävistä toimenpiteistä, vaan tilinpäätöksen toimenpidelistaa ja tilinpäätäjän tietopaketin järjestystä seuraamalla sekä Pienen osakeyhtiön esimerkktilinpäätös -kirjaa lukemalla ja ensisijaisesti

asiakkaan tuloslaskelmaa ja tasetta tutkimalla kaikki tilinpäätökseen liittyvät asiat tulee tarkastettua.

Tilien sisällön ja saldojen tarkastaminen

Pääkirjan avulla käydään kaikki tilit läpi, mikäli kuukausikirjanpidon yhteydessä ei tarkastusta ole riittävästi tehty. Tilien sisällön tulee olla koko tilikauden ajan muuttumaton. Saldojen tarkastuksessa etsitään mahdolliset kirjausvirheet ja korjataan ne. Vientiselitteiden käyttäminen jokaisen kirjanpidon viennin yhteydessä helpottaa tarkastamista sekä kuukausittain että varsinkin tilinpäätösvaiheessa. Vientiselitteiden sisältöön tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tarkoituksena olisi, että myös toinen kirjanpitäjä, asiakas ja tilintarkastaja pystyvät vientiselitteen perusteella tietämään, mitä kyseinen tosite tai tapahtuma sisältää ja mikä kulu tai tuotto se on. Tilinpäätösvaiheessa säästetään huomattavasti aikaa, jos ei tarvitse etsiä paperitositteita. Asiakkailta, joilla on käytössä verkko- eli sähköiset laskut sekä myynneissä että ostoissa vientiselitteistä tulee automaattisesti riittävät.

Maksuperusteisen kirjanpidon muuttaminen suoriteperusteiseksi

Kirjanpitolain mukaan tilikauden aikana saadaan suoriteperusteen sijaan noudattaa maksu- tai laskuperustetta. Pienille yrityksille on usein helpompi noudattaa laskuperustetta, eli kirjaaminen tapahtuu laskun päivämäärän mukaisesti. Tilinpäätöksessä on maksu- ja laskuperusteiset kirjaukset, vähäisiä liiketapahtumia ja maatilatalouden harjoittamista koskevia kirjauksia lukuun ottamatta oikaistava ja täydennettävä suoriteperusteiseksi. Suoriteperusteen mukaan meno syntyy silloin, kun tuotannon tekijä vastaanotetaan ja tulo silloin, kun suorite luovutetaan. Edellä mainitut vastaanotto- ja luovutusajankohdat on käytävä ilmi tositteesta. Jos tietoa ei ole laskussa, tositteeseen on liityttävä asian todentava asiakirja, kuten rahtikirja, josta päivämäärä selviää.

Tilinpäätöskirjaukset

Kirjanpitolautakunnan lausunto 1750/2005 muutti aikaisempaa käytäntöä aikaisempien tilinpäätösvirheiden korjaamisen osalta. KILA:n mukaan tilinpäätösperiaatteiden muutokset ja aikaisempia tilikausia koskevien virheiden oikaisu tehdään omaa pääomaa (edellisten tilivuosien voitto/tappio) oikaisemalla. Tulosvaikutteisia oikaisuja tuloslaskelman kautta ei enää saa tehdä. Myös vertailuvuoden tase on oikaistava. Oikaisuja tehtäessä on aina otettava huomioon olennaisuuden periaate. Pienet ja epäolennaiset virheet korjataan edelleen sen kuukauden kirjanpitoon, jolloin virhe havaitaan.

Arvostus- ja jaksotussäännökset käsittelevät tuottojen ja kulujen jaksottamista tilikauden kirjanpitoon. Arvostus- ja jaksotusperiaatteet esitetään liitetietona tasekirjassa. Yleiset tilinpäätösperiaatteet on palautettava mieleen ennen tilinpäätösvientien tekoa. Tilinpäätöskirjauksia tehtäessä selvitetään arvostus- ja jaksotusperiaatteet jokaisen omaisuuserän osalta.

Pysyvien vastaavien jako aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin tulee tarkastaa. Pysyviin vastaaviin kirjataan vain ne omaisuuserät, jotka on tarkoitettu tuottamaan tuloa yli kolme vuotta. Pysyvien vastaavien eli aineettomien ja aineellisten oikeuksien sekä sijoitusten hankintameno sisältö määrätään KPL 4:5 §:ssä. Hankintamenoon luetaan hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat menot. Ostohintaan sisältyvä vähennyskelpoinen alv ei ole hankintameno, mutta vähennyskelpoton alv luetaan mukaan hankintameno. *Aineettomia hyödykkeitä* ovat: tutkimus- ja kehittämismenot; aineettomat oikeudet kuten vastikkeellisesti hankitut toimiluvat, patentit, lisenssit ja tavaramerkit; liikearvo ja muut pitkävaikutteiset menot kuten liittymismaksut, osake- ja vuokrahuoneistojen perusparannusmenot, pitkävaikutteiset mainos-, markkinointi- ja koulutusmenot. Aktivointiedellytykset tarkastetaan ja varmistetaan asiakkaalta. Erityistä varovaisuutta on noudatettava tutkimus- ja tuotekehitysmenojen kohdalla. Kauppa- ja teollisuusministeriön ohjeen sisältämät jaksotusedellytykset on tarkastettava tapauskohtaisesti. Poistosuunnitelmaksi valitaan EVL:n säännösten mukainen tasapoistosuunnitelma. Kirjanpidon ja verotuksen erilaiset enimmäispoistoajat tutkitaan hyödykkeittäin. Kirjanpidossa maksimi on 20 vuotta ja verotuksessa kymmenen vuotta. Lähtökohtana voitaneen pitää viiden vuoden poistoaikaa, jolloin kirjanpitoa ja verotusta ei tarvitse eriyttää. *Aineellisten hyödykkeiden* hankintameno jaksotetaan kuluksi suunnitelman mukaisin poistoin. Poistosuunnitelma tulee tehdä periaatteessa hyödykekohtaisesti. Tilitoimiston asiakkaina oleville pienille yhtiöille tarkoituksenmukaisinta on noudattaa KILA:n yleisohjeen 27.9.1999 mukaista kevennettyä poistosuunnitelmaa eli myös rakennusten ja rakennelmien sekä konei-

den ja kaluston osalta EVL:n enimmäispoistoja. Tilikauden aikana hankittujen kiinteistöjen hankintamenon jako poistettavaan rakennukseen ja ei-poistettavaan tonttiin on selvitettävä. *Sijoitukset* ovat useimmiten osakkeita ja arvopapereita. Osakkeiden hankintamenoon luetaan ostohinta, välityspalkkio ja varainsiirtovero. Arvopapereiden osalta on mietittävä kuuluvatko ne pysyviin vastaaviin vai vaihtuvien vastaavien vaihto-omaisuuteen tai rahoitusarvopapereihin. Pysyviin vastaaviin kuuluvan arvopaperin hankintamenoon voidaan lukea myös arvonnkorotus, jos luovutushinta on olennaisesti ja pysyvästi alkuperäistä hintaa korkeampi. Rahoitusarvopaperit merkitään kirjanpitoon alkuperäiseen hankintamenoon tai sitä alhaisempaan luovutushintaan. Pysyvien vastaavien sijoituksista on tehtävä poisto, mikäli niihin liittyvät tulonodotukset ovat pysyvästi ja olennaisesti (n. 20 %) alentuneet. Poistoa ei enää 19.5.2004 jälkeen hyväksytä verotuksessa. Jos asiakkaalla on taseessa osakkeita tai muita arvopapereita, on ne tutkittava erikseen ja varmistettava oikea paikka taseessa. Väärin kirjattu omaisuuserä voi johtaa huomattavaan veroseuraamukseen esimerkiksi käyttöomaisuusosakkeiden osalta. Omaisuuserien käsittely pitäisi hoitaa jo juoksevaa kirjanpitoa tehtäessä mutta viimeistään tilinpäätösvaiheessa tarkastetaan kirjausten oikeellisuus. Omaisuuserien ryhmäjako, poistopohjat ja tilikauden aikaiset hankintamenot selviävät tase-erittelyistä. Jatkuvuuden kannalta ja vuosittain toistuvan työn vähentämiseksi omaisuuserät kerätään Excel-taulukkoon, joka arkistoidaan asiakkaittain. Taulukko sisältää yksityiskohtaiset kalusto- ja osakeluettelot.

Vaihtuvat vastaavat muodostuvat vaihto-omaisuudesta, saamisista, rahoitusarvopapereista ja erästä rahat ja pankkisaamiset. Rahat ja pankkisaamiset -erä sisältää vain sellaiset rahavarat, jotka ovat yrityksen omassa määräysvallassa ja nopeasti ilman tappioita otettavissa maksullikenteen käyttöön. Saamiset -ryhmä jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaisiin, rajana on yksi vuosi. Lyhytaikaisia ovat alle vuoden kuluessa erääntyvät ja pitkäaikaisia yli vuoden kuluttua erääntyvät saamiset.

Vaihto-omaisuutta ovat ainoastaan sellaiset hyödykkeet, jotka on tarkoitettu myytäväksi edelleen. Vaihto-omaisuuden hankintamenoon luetaan hankinnasta aiheutuneet muuttuvat menot: ostohinta, rahti, kuljetusvakuutus, tulli ja huolinta tai valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat menot (KILA:n yleisohje 31.1.2006). Hyödyke luetaan vaihto-omaisuuteen siitä alkaen kun se on lähetetty, toimitettu tai muuten luovutettu verovelvolliselle, siihen saakka kun se on luovutettu, tai se on kulutettu, tuhoutunut tai muuten menetetty. Tarkistettavia asioita ovat sekä osto- että myyntipuolen aikarajat ja niihin liittyvät laskut. Yleisimmin käytetty arvostusperiaate on First in First out eli FIFO, eli ensin hankittu myydään ensin. Vaihto-omaisuus arvostetaan alimman arvonn periaatteella, vertailtavina arvoina ovat alkuperäinen

hankintameno, tilinpäätöspäivän veroton myyntihinta ja jälleenhankinta-arvo. Arvostus tapahtuu hankintahintaan tai sitä alhaisempaan todennäköiseen myyntihintaan. Jälleenhankintahinnan ollessa korkeampi kuin todellinen hankintameno, ei sitä saa käyttää. Mikäli varastoon sisältyy vanhentuneita, pilaantuneita tai epämuodikkaita tuotteita, voidaan näistä tehdä epäkuranttius- tai hinnanlaskuvähennys. Varastoinventaariin tulee sisällyttää myös tuotteen hankinta-ajankohta.

Osatuloutus tarkoittaa pitkän valmistusajan vaativasta suoritteesta syntyvän tulon kirjaamista tuotoksi valmistusasteen mukaan. Projektin valmistusajan pitää olla vähintään yksi vuosi. Osatuloutus edellyttää projektikohtaista kustannuslaskentaa.

Muut jaksotukset

Kurssierot käsitellään KPL:n mukaan siten, että ulkomaanrahan määräiset saatavat, velat ja muut sitoumukset muutetaan Suomen rahaksi tilinpäätöspäivän kurssiin. Tilinpäätöspäivän kurssi on Euroopan keskuspankin tilinpäätöspäivänä noteeraama kurssi. *Vastaiset menot ja menetykset* kirjataan suoriteperusteisesti kuluksi jo sille tilikaudelle, josta ollaan tilinpäätöstä laatimassa, jos kirjanpitovelvollinen on tullut tietoiseksi tai on sitoutunut ne maksamaan ilman että niistä kertyy vastaavaa tuottoa. Akordi tarkoittaa velkojen anteeksiantoa ja pääsääntöisesti se käsitellään saajan tuloslaskelmassa satunnaisena tuottona ja antajan tuloslaskelmassa muina liiketoiminnan kuluina tai satunnaisina kuluina. *Avustukset ja tuet* ovat tulonsiirtoja julkisyhteisöiltä tai tavarantoimittajilta. Avustuksia ovat investointi-, käynnistämisen-, kehittämis-, työllistämisen- ja markkinointituki. Suoriteperusteen nojalla avustus on kirjattava kirjanpitoon sille tilikaudelle, jolloin ko. avustukseen oikeuttavat suoritteet on toimitettu tai menot syntyneet.

Siirtyvät erät jaksotetaan kuluksi tai tuotoksi ja niistä johtuva saatava tai velka kirjataan taseelle. Palkat ja sosiaalimaksut jaksotetaan tilikaudelle suoriteperusteen mukaisesti. Vuosilomapalkat ja lomaraha lasketaan, jos mahdollista, henkilöittäin. Tilitoimiston laskiessa palkat saadaan lomapalkkavelkalaskelma suoraan ohjelmasta. Ellei voida laskea henkilöittäin, käytetään asiakkaan toimialan keskimääräisiä prosentteja. Sosiaaliturvamaksu ja muut palkkoihin liittyvät vakuutusmaksut jaksotetaan. Ohje löytyy myös Tilinpäätäjän tietopaketista (Laine 2006). Tilinpäätöksen laadinta-ajankohdasta riippuen voidaan myös vakuutusyhtiöltä saada lopullinen laskelma. Vuokrien, yhtiövastikkeiden ja käyttökorvausten ja vakuutusmaksujen pakolli-

nen jaksottaminen perustuu EVL 23 § ja KPL 3:4 §:iin. Osinkojen osalta tilinpäätösvaiheessa tarkastetaan, onko yrityksen omistamista osakkeista tulevat osingot nostettu ja kirjattu sekä onko merkintäoikeudet käytetty tai myyty. Korkomenot ja -tulot jaksotetaan sen verovuoden kuluksi, jolta ne suoritetaan.

Verosuunnittelu ja verolaskelman laadinta

Yhtiömuoto vaikuttaa verojen laskentatapaan ja huomioon otettaviin seikkoihin. Yksityisen elinkeinonharjoittajan verotuksessa tulee huomioida myös muut yksityistalouden verotettavat tulot ja vähennykset. Tulo jaetaan ansio- ja pääomatulona verotettavaksi edellisen vuoden nettovarallisuuden perusteella siten, että 10 tai 20 % nettovarallisuudesta on pääomatuloa ja loput progressiivisesti verotettavaa ansiotuloa. Verottajan nettisivujen (www.vero.fi) veroprosenttilaskuri on hyvä apuväline verojen laskennassa. Verosuunnittelua pitää tehdä vähintään kerran tilikaudessa. Tällöin tarkastetaan riittävällä tarkkuudella riittävätkö ennakkoverot, vai onko maksettu liikaa. Veroilmoituksen täyttöopas on luettava huolellisesti ennen tilinpäätöksen lopullista valmistumista.

Henkilöyhtiöitä on kahdenlaisia: avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Verotuksessa henkilöyhtiöt ja verotusyhtymät ovat elinkeinoyhtymiä. Verotusyhtymän tarkoituksena on kiinteistön viljely tai hallinta ja sen muodostaa kaksi tai useampi henkilö. Verotusyhtymällä ei voi olla liiketuloa. Elinkeino-yhtymän tulo verotetaan yhtiömiesten tulona omistusosuuksien mukaan. Tulo jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi nettovarallisuuden mukaan. Osinkotulojen verotus sekä yksityisellä elinkeinonharjoittajalla että elinkeinoyhtymän osakkaalla on huomioitava osakkaan verotuksessa.

Osakeyhtiön verotus tapahtuu kiinteän prosentin mukaan, joka on tällä hetkellä 26 %. Verotuksen perustaksi otetaan yhtiön tilinpäätös ja siihen tehdään tarvittavat lisäykset ja vähennykset. Suoriteperusteinen tilinpäätös edellyttää, että tilikauden välittömät verot jaksotetaan. Tilinpäätökseen on tehtävä laskelma tilikauden veroista ja verot kirjataan tuloslaskelmaan ja lisävero tai veronpalautus taseelle. Ennakkoverot ja mahdolliset vahvistetut tappiot tarkistetaan verolipuista. Verosuunnittelussa huomioidaan myös osakkaiden henkilökohtainen verotus. Osingonjako suunnitellaan ja katsotaan osakaslainat ja muut osakkaan ja yhtiön väliset liiketoimet ja rahansiirrot. *Tilinpäätösneuvottelun muistiossa* (liite 5) on jokaista yritysmuotoa varten oma verolaskelma. Liitteenä on esimerkkinä osakeyhtiön lomake. Laskelma laaditaan asi-

akkaan kanssa käytävää neuvottelua varten valmiiksi, jos tulee muutoksia, ne kirjataan ennen lopullista tilinpäätösajoa.

Tilinpäätösneuvottelu

Tilinpäätösneuvottelussa käydään läpi yhtiön päättyneen tilikauden asiat vähintään tilinpäätösneuvottelun muistion edellyttämässä laajuudessa ja toimeksiantosopimukseen mahdollisesti tulevat muutokset. Neuvottelu on osa avoimuuden lisäämistä ja sen tarkoituksena on myös lisätä asiakkaan tietoisuutta tilinpäätöksen sisällöstä ja laajuudesta. Dokumentoinnilla varmistetaan se, että asiakas ottaa vastuun yrityksensä tilinpäätöksen lopullisesta muodosta ja verotuksesta.

Lopulliset kirjanpidon raportit

Verojen ja tilikauden voiton tai tappion kirjaamisen jälkeen voidaan tulostaa lopulliset kirjanpidon raportit. Tilikauden tapahtumia ei vielä lukita mikäli yritys tilintarkastetaan. Tilintarkastuksessa ilmenneet puutteet tai virheet korjataan ja vasta tämän jälkeen tilikauden kaikki kaudet ja tapahtumat lukitaan. Lukituksen jälkeen tulostetaan paperisena arkistoitavat raportit: päivä- ja pääkirja, tuloslaskelma ja tase, reskontraraportit ja arvonalisäveroraportit.

Tasekirja ja tilinpäätöksen erittelyt

Tasekirja ja tilinpäätöksen erittelyt laaditaan yritysmuodosta riippumatta pienen osakeyhtiön tilinpäätöskaavaa noudattaen. Vuosittain tarkastetaan, että pienen yhtiön rajat eivät ole ylittyneet ja tästä tehdään merkintä tilinpäätöksen toimenpidelistaan. Tasekirja kirjoitetaan Word-tekstinkäsittelyohjelmalla ja siihen liitetään tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma, jotka on tulostettu Excel-ohjelmaan Tikon -järjestelmästä. Tasekirja annetaan asiakkaalle allekirjoitettavaksi ja asiakas palauttaa sen tilitoimistolle tilintarkastusta varten. Tilinpäätöksen erittelyt ei ole julkaistava osa tilinpäätöstä, vaan yritykselle itselle laadittu tilinpäätöstä selventävä kirja. Sisältövaatimukset eivät ole lakisääteisiä. Kehittämistyön kohdetilitoimisto laatii erittelyt siten, että ne sisältävät tase-erittelyt, inventaarin, reskontralistat, tilikohtaisen tuloslaskelman,

tilikartan ja usein myös saldovahvistukset ja vakuuserittelyt. Tase-erittelyt on laatijan allekirjoitettava. Tämän vaiheen on oltava valmis osakeyhtiöllä ja henkilöyhtiöllä viimeistään neljän kuukauden ja ammatinharjoittajilla kahden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Arkistointi

Arkistointi tehdään TikonArkisto -ohjelmalla. Ohjelma luo valitusta tilikaudesta etukäteen määritellyt tiedostot. Tiedostojen valinnan ja määrittelyn on tehnyt tilitoimiston vastuuhenkilöt yhdessä ohjelmatoimittajan kanssa. Arkistointi tehdään jokaisesta asiakkaasta tilikauden lukitsemisen jälkeen ensin sähköiseen arkistoon tilitoimiston arkistopalvelimelle ja sieltä asiakkaan omalle CD-levylle. Levy poltetaan siten, että tietoja ei voi muuttaa jälkikäteen. KTM:n julkaisema koneellisen kirjanpidon menetelmäkuvaus tulee lukea vuosittain ennen ensimmäistä arkistointia. Atk-henkilöstö tekee koko tilitoimiston asiakaskunnan arkistoinnin CD-levyille kerran vuodessa kesäkuussa. Nämä arkistolevyt eivät ole asiakaskohtaisia.

VALMISTELUVAIHE			
Kuka	Mitä = TAL-lomake	Milloin	Miksi
Kirjanpitäjä lähettää Asiakas vastaa	Aineistossa havaitut puutteet ja huomiot sekä täydennyspyynnöt	Tilikauden viimeisen kuukauden aikana	Tilinpäätöksen valmistautuminen aloitetaan
Kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle, joka vie pankkiin	Lainojen ja vastuiden kysely	Ennen tilikauden päättymistä	Pankkien järjestelmästä saatavat tulosteet tarvitaan saldojen täsmäyttämiseksi ja siirtyvien erin käsittelyyn
Kirjanpitäjä lähettää Asiakas vastaa	Yrityksen tilinpäätös-materiaali	Ennen tilikauden päättymistä	Tilinpäätöksen laatiminen voidaan aloittaa heti tilikauden päättyttyä
TILINPÄÄTÖSVAIHE			
Kirjanpitäjä täyttää	Tilinpäätöksen toimenpidelistä	Tilinpäätöstä laadittaessa	Järjestelmällisesti käydään kaikki tarvittavat kohdat läpi, dokumentointi auttaa myös tulevien tilinpäätösten laadintaa
Kirjanpitäjä ja asiakas yhdessä	Tilinpäätöneuvottelun muistio KL 2004 -sopimus	Ennen tilinpäätösprosessin päättymistä	Asiakkaalle tietoa yhtiön tilasta, tuloksesta, veroista Muutokset tulevaan toimintaan yrityksessä ja tilitoimistossa
Kirjanpitäjä täyttää, asiakas tai edustaja allekirjoittaa	Asiapapereiden luovutus	Tilinpäätöksen valmistuttua	Vastuu materiaalin säilytyksestä selvillä
Asiakas	Asiakaspalaute	Tilinpäätösneuvottelussa tai tp:n valmistuttua	Asiakas pohtii palvelun tasoa ja laatua Tilitoimistolle aineistoa prosessin kehitystyöhön

Taulukko 1. TAL-lomakkeiden käyttötilanteet

Dokumentaation varmistus ja asiakaspalaute

Tilinpäätöksen laadintaprosessin päättyessä varmistetaan, että kaikki tarvittavat TAL-lomakkeet on täytetty ja arkistoitu tilinpäätösmappiin sekä palvelimelle. Asiakkaalle lähetetään tai annetaan *asiakaspalautelomake* (liite 7) täytettäväksi. Asiakaspalautteiden käsittely on oma prosessinsa mutta materiaalin keruun hoitaa kirjanpitäjät. Kirjanpitoaineiston luovutuksesta asiakkaalle tulee täyttää *asiapapereiden luovutuslomake* (liite 6).

4.6 Laatuajattelu tilitoimistossa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua laatuun käsitteenä ja perehtyä laatuprojektin perusteisiin, kuvata tilinpäätösprosessi ja laatia toimintamalli laadukkaan tilinpäätöstyön avuksi. Erilaisiin laatu käsitteisiin ja järjestelmiin tutustuminen oli tärkeää, jotta voidaan ymmärtää laatua kokonaisvaltaisesti ja löytää omaan toimintaan parhaiten soveltuvat asiat ja tavat toimia. Laatuajattelua lähdettiin kehittämään vaiheittain aloittaen tilinpäätöstyöstä. Tilitoimiston tilinpäätöstyön laatu projekti aloitettiin määrittelemällä yritys- ja prosessikohtaiset tavoitteet. Tavoitteeksi asetettiin tilinpäätöstyön kehittäminen, tilinpäätöksen laadun ja hinta-/laatusuhteen parantaminen sekä asiakastyytyväisyyden lisääminen. Tavoitteen mukainen tilinpäätös on ulkoasultaan edustava ja sisällöltään virheetön. Lisäksi asiakkaan on oltava tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteeseen. Tavoite voidaan saavuttaa ainoastaan tuottamalla tilinpäätös tehokkaasti, taloudellisesti ja kannattavasti. Laadun ylläpito vaatii jatkuvaa kehitystä ja parannustyötä. Tilinpäätöstyön laadunparannus aloitetaan tämän työn pohjalta ja samalla otetaan käyttöön TAL-lomakkeet ja prosessikaaviot. Työskentely helpottuu, kun voidaan käyttää tilinpäätöksen laadintamallia ja seurata vaiheittain eteneviä ohjeita. Laadunvalvonta ja -varmistus voidaan rakentaa mallin noudattamista seuraavaksi, jolloin poikkeamat on helppo löytää ja sitä kautta ohjata työtä laadun kannalta oikeaan suuntaan. Tuotanto- ja prosessilaadussa valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että palvelun tuottaminen tapahtuu etukäteen annettujen määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Tehokkaasti toimiva tilinpäätösprosessi, jossa prosessia kehittämällä pyritään välttämään ja ennakoimaan virheet, voidaan saavuttaa tiimityön, hyvän yhteishengen, riittävän osaamistason ja ohjeistuksen avulla. Asiakkaita ja sidosryhmiä kuuntelemalla ja markkinoita seuraamalla saadaan prosessin kehittämisessä tarvittavaa palautetta ja tietoa.

Tilinpäätökseen liittyvä lainsäädäntö ja normisto on laaja. Niiden osaaminen ja jatkuvien muutosten ja uudistusten opiskelu ja käyttö asettavat henkilökunnan koulutuksen tärkeään asemaan laatuajattelua luotaessa ja toteutettaessa. Osaava, itseään ja asiakasta arvostava henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti ja joustavasti sekä kehittämään prosessia. Prosessin jatkuva parantaminen ei onnistu ilman henkilökunnan osallistumista.

Työtapakuvaukset on laadittu siten, että ne sopivat useimpiin tilinpäätöstilanteisiin ja niitä pystyy käyttämään useamman vuoden ilman suuria muutoksia. Kirjanpitäjän tulee käyttää tilinpäätöstä laatiessaan apuna Tilinpäätäjän tietopakettia ja Pienen osakeyhtiön esimerkkitiilinpäätös -kirjaa (Karttunen 2006) sekä tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneitä prosessikaavioita ja TAL-lomakkeiden käyttötilanneohjeistusta sekä Taloushallintoliiton julkaisemia TAL-lomakkeita.

Auktorisoidun tilitoimiston on dokumentoitava työnsä ja työn on oltava tasalaatuista. Hyvän laadun tunnusmerkkinä on mahdollisimman pieni vaihtelu, mutta vaihtelusta ei koskaan päästä kokonaan eroon. Taloushallintoliiton suorittama tarkastus tehdään viiden vuoden välein, jolloin tilitoimiston on pystyttävä osoittamaan, että työn laatu on korkea ja tasaista ja että työt ja syyt laadunvaihteluun on dokumentoitu. Tavoitteena on saavuttaa laatujärjestelmän edellyttämä taso, jolloin koko toiminta on käyty prosessi kerrallaan läpi, asetettu tavoitteet, kuvattu ja ohjeistettu toiminta sekä ja käynnistetty kehitystyö. Jatkuva laadunparantaminen edellyttää henkilökunnan sitoutumista ja johdon tukea laatutyölle. Laatutyötä ei pidä eriyttää normaalista tilitoimistotyöstä, vaan sen tulisi olla osa jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä. Laatupalkintomallin mukaista itsearviointia tullaan tekemään vuosittain. Mittareiden antamat tulokset arvioidaan ja kehitystyötä johdetaan niiden pohjalta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työpaikallani aloitettiin laatutyöskentely syksyllä 2006 Taloushallintoliiton laatukoulutuksen pohjalta. Laatutyön aloittaminen ei kuitenkaan ollut niin helppoa kuin ensin ajateltiin; otetaan vain TAL-lomakkeet käyttöön ja se on siinä. Valitsin siksi opinnäytetyöni aiheeksi laadun ja sen kehittämisen. Tilinpäätöstyö on eräs tilitoimiston avainprosessi, joten päätimme aloittaa prosessiajatteluun perustuvan laatutyön siitä. Tämän opinnäytetyön avulla laatutyö pyritään saamaan osaksi arkipäiväistä työntekoa. Laatukäsitteen ja -järjestelmien tuntemus koettiin tärkeäksi, joten tässä työssä perehdyttiin myös näiden teorioihin melko laajasti. Laadun tekeminen ja sen ohjaaminen ilman teorian tuntemusta ei asiantuntijaorganisaatiossa ole mahdollista, koska henkilökunnan esittämiin kysymyksiin on osattava vastata.

Tilinpäätösprosessi on nyt tutkittu ja kuvattu. Kohdetilitoimiston tilinpäätösprosessi käytiin vaihe vaiheelta läpi. Kaikki prosessiin osallistuvat tutkittiin ja ongelmakohdat selvitettiin. Kuvaukset laadittiin vuokaavioina, joiden käyttö on helppoa jokaiselle kirjanpitäjälle ja muille prosessiin osallistuville. Laaditut ohjeet ja työtapakuvaukset otetaan käyttöön asiakkaiden kulumassa olevien tilikausien aikana, jolloin päästään valmistelevan vaiheen kautta etenevänsä varsinaiseen tilinpäätöstyöhön. Koko prosessin seuranta ja valvonta rakennetaan käyttöönottovaiheessa yhteistyössä siihen osallistuvan henkilöstön ja muiden prosessiin osallistujien kanssa. Tarkoitus on, että ennen seuraavaa tilinpäätöskierrosta prosessi toimii moitteettomasti ja ensimmäisen tällä mallilla toteutetun tilinpäätöksen jälkeen prosessia kehitetään edelleen.

Tilitoimistossa laadittavan tilinpäätöksen laadun lisääminen prosessiajattelun avulla edellyttää laadun laajan käsitteistön tuntemista sekä prosessin kuvaamista ja kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi malli, jonka avulla tilitoimiston henkilökunnan työtä pyritään helpottamaan ja työnkulkua ohjaamaan vaiheittain. Dokumentointi suoritetaan riittävässä laajuudessa sen turvaamiseksi, että asiakkaan ja tilitoimiston välillä säilyy luottamuksellinen suhde.

Tähän työhön sisältyi teoriaan tutustuminen, käytännön osuus eli prosessin kuvaaminen ja tulosten selvittäminen. Työ rajattiin käsittämään yhtä tilitoimiston avainprosessia eli tilinpäätösprosessia. Työ aloitettiin laatukäsitteisiin ja laatuajatteluun tutustumisella. Työhön valittiin ne menetelmät, jotka sekä opinnäytetyön tekijä että Taloushallintoliitto koulutusaineistossaan

kokivat merkityksellisimmiksi ja tilinpäätösprosessin laatuun eniten vaikuttaviksi. Laadun käsitteistö on niin laaja, että läheskään kaikkia tapoja kuvata ja määritellä laatua ei tämän työn puitteissa käyty läpi. Laatujärjestelmät ja laatupalkintomallit laajensivat ymmärrystä siitä, miten laatutyötä tulisi tehdä ja kuinka erilaiset mallit ja järjestelmät voivat tukea ja ohjata yritysjohtoa sekä työntekijöitä laatutyössä.

Prosessin kuvaaminen edellytti prosessiajattelun omaksumista. Prosessiajattelun avulla eri työvaiheiden liittäminen toisiinsa ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen helpottuu. Tilinpäätösprosessi on tilitoimiston, asiakkaan ja muiden sidosryhmien yhteistyön tulos. Prosessin kuvaaminen selkeytti työn etenemisjärjestystä ja jokaisen toimijan roolia prosessissa. Tilinpäätösprosessin toimimiselle ensiarvoisen tärkeää on tilinpäätöksen laadintaprosessin sujuvuus. Tämä johti siihen, että alaprosessina kuvattiin tilitoimistossa tapahtuva tilinpäätöksen laadinta. Laadintaprosessiin liitettiin TAL-laatulomakkeet ja työohjeet. Laatuajattelun kannalta tärkeää oli selvittää tilinpäätökseen vaikuttavat lait, normit, asetukset ja viranomaisohjeet, joiden noudattamisessa apuna ovat laadintaprosessin vaiheittain etenevät työtapakuvaukset.

Tilinpäätöksen laatua voidaan lisätä etenemällä systemaattisesti koko prosessi läpi. Tilinpäätöksen sisältö ja ulkoasu sekä työskentelyn ja lopputuloksen virheettömyys lisääntyvät noudattamalla tässä mallissa esitettyjä ohjeita. Palvelu kehittyy vähitellen, samoin asiakastyytyväisyys. Palvelun taso ja tilinpäätöksen tuottama lisäarvo asiakkaalle ovat prosessin arvioinnin kohteita. Henkilökunnalle näistä ohjeista on hyötyä muun muassa oman työn kehittämisessä ja aikatauluttamisessa. Laatu ja oikea hinta saavutetaan prosessia jatkuvasti analysoimalla ja kehittämällä. Tuotteen ja palvelun hinnoittelu on mahdollista tehdä vaiheittain prosessikuvausta noudattamalla. Tällöin tulee paremmin huomioitua kaikki tilinpäätökseen liittyvät työvaiheet. Asiakkaalle tulee myös selvittää kaikki tilinpäätöksen vaiheet, jolloin ymmärrys työmäärästä ja hinnoitteluperusteista lisääntyy. Työn riittävä ohjeistus ja vastuun jakaminen auttavat työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden lisäämisessä. Tilitoimistotyö edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Prosessikuvauksen avulla voi myös omaa koulutustarvetta rajata käsittämään esimerkiksi jotain tiettyä prosessin vaihetta. Hyvin organisoitu ja innostunut työyhteisö tuottaa laadukkaita tilinpäätöksiä ja voi hyvin sekä fyysisesti että psyykkisesti.

Jatkokehitys tulee tapahtumaan siten, että tilitoimiston kaikki prosessit tunnistetaan ja kuvataan samojen periaatteiden mukaisesti kuin tilinpäätösprosessi. Tilinpäätösprosessille laaditaan mittarit Balanced Scorecard -mallin mukaisesti. Tästä syystä myös BSC:n tunteminen on

tärkeä osa tilinpäätösprosessin laadun kehittämistä. Ilman teoriapohjaa ei mittariston rakentaminen onnistu. Laatukäsikirjan laadinta jätettiin tämän työn ulkopuolelle jatkokehitysprojektiksi. Laatukäsikirja tullaan laatimaan yhdessä toimiston johdon kanssa käytävien arvo- ja strategiakeskustelujen ja koko toimistoa koskevan laatupolitiikan laadinnan jälkeen. Laatukäsikirjan laadinta edellyttää kaikkien prosessien tunnistamista ja kuvaamista. Tästä syystä työlle on varattava aikaa vähintään yksi vuosi.

Tilinpäätösprosessia kehitetään jatkossa yhteistyössä prosessiin osallistuvien tilitoimiston ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Yhteistyökumppanien valintaan tullaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota ja heiltä edellytetään prosessin tuntemusta ja osallistumista mittariston laadintaan. Mittariston laadinnan jälkeen toimintaa kehitetään näiden tulosten perusteella.

Kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus arkipäivän tilitoimistotyössä on todella haasteellista, koska henkilökunnan ajankäyttö on pääosin varattu asiakkaille. Ajatus, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pitäisi saada toteutettua erityisesti tilinpäätöstyössä. Laadun tekeminen ilman suunnitelmallisuutta ei onnistu.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista, tosin ajan löytäminen varsinaisen työn ohessa on ollut haastavaa. Opinnäytetyön tekeminen kiireisimpään tilinpäätösaikaan ei ehkä ole kaikkein järkevintä, mutta tässä tapauksessa opinnäytetyön aihe ja käytännön työ tukivat onnistuneesti toisiaan. Teorian opiskelu tapahtui vapaa-ajalla iltaisin ja viikonloppuisin. Laatuajatteluun ja laatukäsitteisiin tutustuminen toi paljon uusia ajatuksia ja kehittämisideoita omaan työhöni. Työyhteisön ja perheen tuki on ollut ensiarvoisen tärkeää ja ohjaavalle opettajalle kuuluu kiitos lievästä painostuksesta aikataulujen suhteen ja työn pitämisestä hallittuna kokonaisuutena sekä aiheen ammatillisesta ymmärtämisestä.

Opinnäytetyö onnistui hyvin ja laatukäsite sekä laatujärjestelmä tulivat osaksi omaa ja työyhteisön arkipäivää. Tilinpäätösten laadinnassa kokeilin itse tätä mallia ja totesin sen toimivaksi, vaikka valmistelevalle vaihe jäikin puuttumaan. Syynä oli asiakkaiden tilikauden päättyminen ennen mallin valmistumista. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin yhteistyössä tilitoimiston johdon kanssa.

LÄHTEET

- Alhola, K., Koivikko, A., Rätty, P., Tuominen, O. 1999. Tilinpäätös ja yritysvero. Porvoo: WSOY
- Deming, W. E. 1993. Out of the Crises. Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Massachusetts, USA.
- Finnvera Oyj 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Garvin, D. 1988. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York: The Free Press.
- Juran J. M. 1988. Juran`s Quality Control Handbook. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Karlöf B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Karttunen, J. Pienen osakeyhtiön esimerkkitulo päätös. Helsinki: Taloushallintoliiton julkaisut Oy.
- Laine, S. Tilinpäätäjän tietopaketti 2006. Tilisanomat 6/2006.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lillrank, P. 1990. Laatumaa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen-laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.
- Rope, T., Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Salomäki, R. 1999. Hyödynnä SPC – Suorituskykyiset prosessit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silén, T. 1997. Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/1997.
- Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Taloushallintoliitto: Laatu koulutus 2006, kurssimateriaali.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta: Teknillinen korkeakoulu, Digipaino

Åhlberg, M. 1997. Jatkuva laadunparantaminen korkeatasoisena oppimisena. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

INTERNET LÄHTEET

Suomen Standardisoimisliitto ry: ISO9000 aineistoa
<http://www.sfs.fi/iso9000/> luettu 13.2.2007

Laatukeskus, Suomen Laaturpalkintokilpailu 2007, säännöt ja ohjeet.
http://www.laatukeskus.fi/content/Area727/2007/ESITE_www_saannot_2007.pdf
luettu 13.2.2007

Melonen, P. HAUS 11/2004 Näkökulmia prosessien johtamiseen- ja kehittämiseen
[www.jupa.fi/intermin/hankkeet/jupa/home.nsf/PFBD/115AE7A34EB767D6C2256F5D002A8E9E/\\$file/Aineisto_Melonen.ppt?OpenElement](http://www.jupa.fi/intermin/hankkeet/jupa/home.nsf/PFBD/115AE7A34EB767D6C2256F5D002A8E9E/$file/Aineisto_Melonen.ppt?OpenElement) luettu 16.3.2007

Tuurala, T. 2002 BSC-Laatu yhteiskuntatiedostot
<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm> luettu 20.2.2007

Qualitas Fennica Oy, 2002 Prosessien kuvaamisesta toimintajärjestelmässä.
<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessienkuvaamisestatoimintajarj.html>
luettu 17.3.2007

Qualitas Fennica Oy, 2001 EFQM ja ISO 9001 arviointi toisiaan tukemassa.
<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/efqmisotukemassa.html>
luettu 13.2.2007

Vero, veroprocenttilaskuri ja muuta verotukseen liittyvää aineistoa
<http://www.vero.fi/>

Aineistossa havaitut puutteet ja huomiot sekä täydennyspyynnöt

Päiväys

Yritys

Asiakasnro

Kohdekuukausi

Kirjanpitäjä

Huomiot ja puutteet

 Aineisto toimitettu myöhässä Osa aineistoa puuttuu Kassakirja Tiliotetiedot Palkkatiedot Tositemateriaalia, mitä Muuta, mitä

Aineistoa tulee täydentää alla luetellun mukaisesti ____mennessä

Tosite numero	Asia	Asiakkaan vastaus

Puutteet korjattu / täydennystiedot tulleet:

Lainojen ja vastuiden kysely

Päiväys

Yritys:

Y-tunnus:

Tilinpäätöspäivä: _____

Arvoisa asiakkaamme, pyydämme teitä toimittamaan _____ mennessä:

Lainatiedot tilinpäätöspäivältä

eli lainan numero, lainan määrä, tilinpäätöspäivään mennessä kertynyt maksamaton korko, seuraavan vuoden lyhennykset, pääoman määrä viiden vuoden tai sitä pidemmän ajan kuluttua eräantä velasta sekä vakuustiedon

seuraavista lainoista:

Lainan numero

Lainan numero

Lainan numero

Lainan numero

Annetut vakuudet (pantit, kiinnitykset, takaukset)

--

Yhtiömiesten / osakkaiden puolesta annetut vakuudet

--

Yhteystiedot: _____, puhelinnumero:

Tiedot antoi

Päiväys ja asiakkaan allekirjoitus

Yrityksen tilinpäätösmateriaali

Päiväys

Yritys:

Y-tunnus:

Tilinpäätöspäivä: _____

Arvoisa asiakkaamme, pyydämme teitä toimittamaan _____ mennessä rastilla merkityt (ý) tiedot ja selvitykset voidaksemme tehdä tilinpäätöksenne valmiiksi.

- Kassan saldo tilinpäätöspäivänä (kassanhoitajan allekirjoitus)
- Saldotodistukset (korkosaatavineen) seuraavista pankkitileistä

- Varaston inventointi (Inventointiohje: Varastossa tilinpäätöspäivänä olevista tavaroista laaditaan nimikkeittäin luettelo, johon merkitään kappalemäärä ja hankintahinta ilman arvonlisäveroa.) Luettelon sivut numeroidaan ja viimeiselle sivulle merkitään päiväys ja inventaarin laatijan allekirjoitus. Jos todennäköinen myyntihinta on alempi kuin hankintahinta, myyntihinta ilmoitetaan hankintahinnan viereen merkittynä. Myös keskeneräiset työt inventoidaan.
- Myyntisaamiset (suoritteen toimituspäivä ratkaisee, ei laskun päiväys)
- Ostovelat (hankinnan toimituspäivä ratkaisee, ei laskun päiväys)
- Saldotodistukset lainoista (korkovelka tilinpäätöksessä, seuraavan kauden lyhennykset, yli 5 vuoden kuluttua erääntyvät pääomat)
- Luettelo kiinnityksistä, annetuista panteista, takauksista tai muista vastuista. (sekä yrityksen puolesta annetuista että muiden puolesta annetuista, muita vastuuta ovat esimerkiksi vastuu sopimussakon maksamisesta tai takuuvastuu)
- Yhtiömiesten palkat (Ky, Ay) luontoisetuineen eriteltynä
- Hallituksen ja toimitusjohtajan (Oy) palkat luontoisetuineen eriteltynä
- Osakkaiden ja heidän omaistensa palkat ja luontaisedut eriteltynä
- Tilikauden päättymistä edeltäneen 12 kk:n ennakonpidätyksen alaiset palkat (Ky, Ay, Tmi)
- Osakaslainojen vakuudet
- Henkilökunnan keskimääräinen lukumäärä tilikaudella
- Kertyneet lomapäivät henkilöittäin
- Lomapalkkavelka laskemineen (kertyneet, pitämättömät lomat)
- Kopio ennakoverolipusta
- Kopio verolipusta (viimeksi vahvistettu verotus)
- Leasing-sopimusten kopiot (myös sopimusehdoista)

Tiedot yhtiössä tapahtuneista muutoksista tai muuten tärkeistä toimintaan liittyvistä tapahtumista tilikauden aikana

Rasisuodistukset

Toimintakertomus

Yhteystiedot: _____, puhelinnumero:

Kiitos etukäteen!

Tilinpäätöksen toimenpidelista [OY]

Asiakas	Asiakasnro	Tilinp.pvm

Tilikausi / välitilinpäätöksen kausi

	Kyllä	Ei merkitystä
Edellisen tilinpäätöksen jaksotukset purettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjattu suoriteperusteiseksi		
tilisaamiset (huomioi luottotappiot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ostovelat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vuosi- ja paljousalennukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulo- ja menoajaksotukset		
korot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vuokrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saadut avustukset ja tuet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osatuloutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keskeneräisten töiden jaksotus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vuosialennukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vakuutuskorvaukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muut merkittävät erät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkkajaksotukset		
tilinpäätöspäivän palkkavelka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vuosilomapalkat sosiaalikuluihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TyEL (TEL / LEL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YEL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lakisääteiset vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakaslainan korko (lainasta oltava velkakirja tai hallituksen kokouksen pöytäkirja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käteiskassan saldo (kassanhoitajan allekirjoitus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksityiskäyttö		
puhelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auto ja autotalli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kiinteistöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ravinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varaston arvo (inventaarissa asiakkaan allekirjoitus, vaihto-omaisuus on aktivoitava ns. alimman arvon periaatteen mukaan (alkuperäinen hankintameno / tp-päivän veroton myyntihinta / tp-päivän hankintameno eli ns. jälleenhankintameno))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keskeneräiset työt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suunnitelman mukaiset poistot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulkomaanrahan määräiset saamiset ja velat (EKP:n tilinpäätöspäivän keskipäivä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahatilien täsmäytys (huomioi limiitti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahoitusvälineiden tilinpäätösarvostus (alkup. hankintameno/sitä alempi todennäköinen luovutushinta tai käypä arvo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osamaksuvelan/rahoitusyhtiövelan täsmäytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lainasaldon täsmäytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lainojen seuraavan tilikauden lyhennykset lyhytaikaiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ennakonpidätys-, sotu- ja jäsenmaksuvelkatilien täsmäytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alv-velkatilin täsmäytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alv-saatavasaldon siirto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verojaksotukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ed. tilikauden tuloksen kirjaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarkistettu ettei miinusmerkkisiä eriä taseessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reskontrien saldot täsmäävät pääkirjatileihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilikauden tulos sama tuloslaskelmassa ja taseessa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilinpäätösneuvottelussa sovitut muutokset suoritettu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osingonjako, nettovarallisuus, pääomatulo- ja ansiotulo-osuus selvitetty.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallituksen ptk; esitys tuloksen käsittelystä tilinpäätökseen (toimintakertomukseen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liitetiedot		
vakuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vastuusitoumukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muiden puolesta annetut vastuusitoumukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
taseen ulkopuoliset vastuut (esim. sopimussakot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
henkilöstön määrä tarkistettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osakeyhtiölain edellyttämät tiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muut liitetiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasekirja		
rahoituslaskelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimintakertomus pakollinen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
asiakas laatii toimintakertomuksen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tasekirja laadittu ja tilinpäätös allekirjoitettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sidottu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tase-erittelyt tehty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liitetietojen erittely tehty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verotus		
veroilmoitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
laskelmat vahv. tappioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVL/TVL -jaosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omistajavaihdokset (tappiot).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osakaslainojen verokohtelu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ennakkoverot (alkanut tilikausi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osake/osakasluettelot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilintarkastus, kopiot tilintarkastajalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivä- ja pääkirjat tiedostona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
paperilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tilinpäätösneuvottelun muistio [OY]

Asiakas	Asiakasnro	Päiväys

Läsnä

--

Tilikausi / välitilinpäätöksen kausi	Tilinpäätöksen valmistuminen (pvm)

Tasekirja

 "tuloslaskelma ensin" "tase ensin" sisältää toimintakertomuksen sisältää rahoituslaskelman

Huomioita tilinpäätökseen tai tasekirjaan

Laskelma verotettavasta tulosta tulolähteittäin

Elinkeinotulolähde		Henkilökohtainen tulolähde	
Tulos	_____	Tulos	_____
Verot	_____	Verot	_____
Lisättävät erät		Lisättävät erät	_____
½ edustuskuluista	_____		
vähennyskeltottomat kulut	_____		
muut lisättävät erät	_____		
Vähennettävät erät			
verovapaat osingot	_____		
Vahv. tappiot	_____	Vahv. tappiot	_____
Verotettava tulo	_____	Verotettava tulo	_____

Osakkaille maksetut palkat ja osakaslainat

Osakas	Palkat	Osakaslainat	Vakuus

Osingonjakoehdotus

Osingonjako, euroa	Osingot nostettavissa, pvm	Liite, nro

Hallinto

Yhtiökokousasiat	
Yhtiöjärjestyksen muutostarpeet	
Tilikauden aikana tapahtuneet merkittävät asiat (hallituksen pöytäkirjat):	

Vakuutukset

Omaisuusvakuutukset	
---------------------	--

Asiapapereiden luovutus

Asiakas	Asiakasno	Päiväys

Aineisto

- Tositteet ajalta _____
- Kirjanpito kirjat ajalta _____
- Sidottu tasekirja tilinpäätöksestä _____
- Palkkakirjanpitoaineisto ajalta _____
- Muu, mikä _____
- Muu, mikä _____
- Muu, mikä _____

Aineisto luovutettu henkilökohtaisesti (vastaanottajan kuittaus)

Aineisto toimitettu lähetin välityksellä (lähetin kuittaus)

Aineisto jätetty postin kuljetettavaksi (pakettikortti)

Päiväys

Aineiston vastaanotti

 Allekirjoitus
 Nimenselvennys: _____

Aineiston tilitoimistosta luovutti

 Allekirjoitus
 Nimenselvennys: _____

Asiakaspalaute

Asiakas	Asiakasnro	Päiväys

Palautteen antoi:

Kenelle tarkoitettu:

Palautteen kirjasi:

Palautteen sisältö

Palautteen käsittely toimistossa

Korjaava / ehkäisevä toimenpide suoritettu loppuun (pvm): ____ Kuka:

Palautteen johdosta otettu yhteyttä asiakkaaseen (pvm): ____ Kuka: