

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Miika Hämäläinen

Taloushallinnon kehittäminen sisäisen valvonnan avulla: Case: Yritys X

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Miika Hämäläinen

Taloushallinnon kehittäminen sisäisen valvonnan avulla: Case: Yritys X, 43 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Teija Launiainen, Saimaan ammattikorkeakoulu ja Case-yrityksen edustaja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä toimeksiantoyrityksen taloushallinnon avainprosesseihin ja selvittää sisäisen valvonnan nykytila. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään case-yritykselle uusia toimintamalleja ja kontrolleja, joilla yritys saisi liiketoimintaansa turvallisemmaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää case-yritykselle konkreettisia kehittämissuhteita.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa teoriaosuuden aineistossa käytettiin taloushallintoa ja sisäistä valvontaa käsittelevää kirjallisuutta, artikkeleita ja lakitekstiä. Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee taloushallintoa ja sen avainprosesseja. Teorian toinen luku käsittelee sisäistä valvontaa. Empiriaosuuden aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin case-yrityksen toimitusjohtajaa, toimistotyöntekijää, työnjohtajaa sekä yrityksen tilitoimiston edustajaa.

Tutkimustulokseksi saatiin, että yrityksen prosesseissa on jo valmiiksi hyviä olemassa olevia kontrolleja, mutta tutkimuksen avulla löydettiin niihin myös kehittämissuhteita. Haastatteluiden avulla selvisi, että taloushallinnon pyörittämisessä toimistotyöntekijällä on valtava vastuu ja häneen kohdistuu suuri luottamus.

Työn keskeiset käsitteet: taloushallinto, sisäinen valvonta, prosessit

Abstract

Miika Hämäläinen

Development of financial management through internal controls: Case:

Company X, 43 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis 2017

Instructors: Ms Teija Launiainen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences; the Representative of the Case Company

The purpose of this research was to figure the case company's financial administration's main processes and to find if there are any existing internal controls or how they are possibly organized. The aspect was to find out if there were possibilities of risks, not frauds. The target of this study was to give suggestions for the company how they can create or improve internal controls of their financial administration processes.

This study was a qualitative research and the information was collected by theme interviews. Sources for the theory part were literature, law text and articles. The case company's chief executive officer, foreman, office worker and accounting company's representative were all interviewed about the internal controls and the financial administration.

The result of this thesis was that the case company's financial administration is already controlled efficiently but there are still parts which can be improved. The case company's size is small, so a trusted office worker has a lot of responsibilities. Electrification of some financial management processes would make it more riskless, but this is would be a subject for a new thesis.

Keywords: financial management, internal controls, processes

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	6
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	8
2	Taloushallinnon valitut avainprosessit.....	9
2.1	Ostoprosessi.....	9
2.2	Myyntiprosessi.....	15
2.3	Palkkoprosessi.....	19
3	Sisäinen valvonta.....	22
3.1	Sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan ero.....	22
3.2	Sisäisen valvonnan viitekehysjä ja malleja.....	23
3.3	Pienen yhtiön sisäinen valvonta.....	24
3.4	Riskienhallinta.....	24
3.5	Lainsäädäntö ja ohjeistukset.....	25
4	Taloushallinto ja sisäinen valvonta: Case Yritys X.....	26
4.1	Toimeksiantoyritys.....	27
4.2	Yrityksen ostoprosessi.....	29
4.3	Yrityksen myyntiprosessi.....	31
4.4	Yrityksen palkkoprosessi.....	33
4.5	Yrityksen sisäinen valvonta.....	35
5	Prosessien kehittämisehdotukset.....	37
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	38
	Kuviot.....	41
	Lähteet.....	42

1 Johdanto

Sisäinen valvonta on jatkuvasti kehittyvä ja ajankohtainen aihe. Sen tarkoituksena on auttaa yrityksiä saavuttamaan omat taloudelliset tavoitteensa. Sisäisestä valvonnasta harvoin puhutaan pienten tai keskisuurien yritysten kanssa samassa lauseessa. Keskuskauppakamari on luonut pörssiin listatuille yrityksille tarkoitettun hallinnointikoodin, eli englanniksi Corporate Governancen, josta viimeisin versio on vuodelta 2015. Hallinnointikoodi sisältää pörssiyhtiöille kohdistettuja suosituksia, jotka koskevat hallinnointia ja raportointia niitä koskevan lainsäädännön tueksi. Keskuskauppakamarin hallitus on kuitenkin ottanut kantaa 2006, että suurien listaamattomienkin yritysten pitäisi noudattaa olemassa olevaa koodia sovelletusti. Kaikkien listaamattomien yritysten hallinnointia varten on luotu oma täysin yritysten vapaaehtoisuuteen perustuva asialuettelo, jota on viimeksi päivitetty vuonna 2016. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a.)

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä nimenomaan pienyrityksen taloushallinnon avainprosesseihin ja niiden sisäiseen valvontaan sekä löytää kehittämissuhteita prosessien parantamiseksi. Työssä taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen toimistolla tehtäviä ja tähän työhön rajattuja osto- ja myyntireskontraa sekä palkkaprozessia. Yritys on ulkoistanut pääkirjanpidon, varsinaisen palkanlaskennan sekä kaiken IT-toiminnan.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää olemassa olevia taloushallinnon prosessien avainkontroleja ja toimintamalleja, eikä tarkoituksena ole lähteä digitalisoimaan tai sähköistämään nykyistä taloushallintoa. Case-yrityksen sisäistä valvontaa tutkittaessa on tavoitteena uusien toimintamallien avulla luoda turvallisuuden tunnetta, eikä tutkimuksen aikana ole ollut aihetta epäilevään tai syyttävään näkökulmaan.

Päätutkimuskysymyksessä mainitaan kirjallisuudessa esitetyt prosessien esimerkkikaaviot. Tutkimuksessa esitetään, miten talousalan painetussa kirjallisuudessa osto-, myynti- ja palkkaprozessikaaviot on havainnollistettu. Prosessikaaviot ovat osa teoriaosuutta, johon empiriaosuudessa kerättyä aineistoa vertaillaan.

Tämän opinnäytetyön case-yrityksenä toimii Yritys X. Se on pieni suomalainen metalliteollisuusalan yritys. Toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa sovittiin yhdessä, että tutkimuksessa selvitetään yrityksen sisäisen valvonnan nykytila sekä pyritään löytämään uusia toimintamalleja ja kehittämissuhteita tutkimuksen taloushallinnon avainprosesseihin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimeksiantoyrityksen taloushallinnon kehittämistä sisäisen valvonnan avulla. Työssä käydään läpi miten edellä mainitut avainprosessit ja kaaviot usein teoriassa esitetään, miten ne yrityksessä todellisuudessa toteutuvat sekä miten prosesseja voitaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa kehittää. Yrityksen sisäisen valvonnan nykytila tullaan selvittämään, eli onko valvontaa olemassakaan ja jos on, niin miten se yrityksessä käytännössä toteutuu. Opinnäytetyön lopputuloksena on tarkoitus luoda yritys X:n omistajille turvallisuuden tunnetta ja helpottaa toimistotyöntekijän työtehtäviä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Miten yritys X:n taloushallinnon avainprosessit eroavat kirjallisuuden esimerkkikaavioista ja löytyykö kehitysehdotuksia?

Työn alatutkimusongelmia ovat:

- Onko yrityksessä sisäistä valvontaa?
- Jos valvontaa on, löytyykö ongelmakohtia ja voidaanko valvontaa parantaa?

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu talousalan kirjallisuudesta, artikkeleista, internet-lähteistä sekä aikaisemmista opinnäytetöistä. Tutkimuksessa tärkeimpiä lähteitä tutkimuksen teoriaosuuteen ovat Niina Ratsulan kirjoittama Yrityksen sisäinen valvonta (Ratsula 2016) ja Niina Ahokkaan teos Yrityksen sisäinen valvonta (Ahokas 2012c.) sekä hänen kirjoittamansa artikkelit (Ahokas 2012a; Ahokas 2012b).

Taloushallinnon osalta työhön rajattiin yrityksen avainprosessit, eli myynti- ja ostoreskontra ja palkat. Syy valintaan on, että kyseisessä toimistotyössä menee merkittävin osa päivästä näiden parissa työskentelyyn, joten on todennäköisintä, että mahdolliset virheet tapahtuvat näiden prosessien aikana. Valittuihin prosesseihin on myös vaikuttamassa useampi henkilö, kun taas esimerkiksi budjetoinnin hoitaa usein vain yksi henkilö. Lisäksi sisäistä valvontaa lähellä oleva sisäinen tarkastus on rajattu pois opinnäytetyöstä, koska case-yrityksellä ei ole sisäistä tarkastajaa.

Taloushallintoa sekä sisäistä valvontaa on tutkittu aiemmin useissa opinnäytetöissä. Niina Pohjolan tutki opinnäytetyössään toimeksiantoyrityksen sisäisen valvonnan nykytilaa ja sähköistä taloushallintoa (Pohjola 2014). Iina Huotarin opinnäytetyö tutki case-yritykselle taloushallinnon sisäistä valvontaa osana Corporate Governancea. Työn tavoitteena oli selvittää yrityksen sisäisen valvonnan käytännöt ja luoda uusi kontrollitaulukko tukemaan jatkossa yrityksen sisäistä valvontaa (Huotari 2011).

Taloushallinnon prosessikuvaksista on tehty tutkimus vuonna 2015. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda prosessikuvaukset kansainvälisen case-yrityksen taloushallinnosta. Prosessikuvausten hahmottamisen jälkeen pyrittiin tarjoamaan kehityskohteita, kun yritys oli ottamassa käyttöön uutta toiminnanohjausjärjestelmää (Rajakko 2015). Aiemmin tehdyistä opinnäytetöistä saatiin tähän tutkimukseen ideoita työn jäsentämiseen sekä näkökulmia, kuinka muut ovat tutkineet omia toimeksiantoyrityksiään.

Tutkimuksessa on teoria- ja empiriaosuus. Työ etenee alun johdannon jälkeen teoriaosuuteen, joka sisältää kaksi lukua. Luku 2 kertoo, miten alan painetussa kirjallisuudessa avainprosessit esitetään ja luku 3 käsittelee yleisesti sisäistä valvontaa. Empiriaosuus alkaa neljännessä luvusta, joka alkaa case-yrityksen esittelyllä. Luku jatkuu käsittelemällä, kuinka yrityksen prosessit toimivat sisäisen valvonnan näkökulmasta. Tätä seuraa mahdolliset kehittämissuositukset yritykselle sekä yhteenveto. Viimeisenä esitellään kuviot sekä lähteet.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tämä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska tavoitteena on käytännöstä kerätyn empiriaosuuden avulla pyrkiä ymmärtää ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita (Kananen 2013, 26). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sen pyrkimyksenä on enemmänkin löytää tai paljastaa faktoja tutkimuskohteesta kuin todistaa olemassa olevia väittämiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tutkimaan valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Tutkimus vaatii laajaa ja syvää ymmärrystä tästä yrityksestä. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen toimitusjohtajaa, toimistotyöntekijää, työnjohtajaa sekä yrityksen tilitoimiston edustajaa. Tutkimuksessa pyritään käyttämään teoriaosuudessa mahdollisimman uusia kirjoja ja artikkeleita nykyaikaisimpien näkemysten takia.

Tutkimus on tyypiltään case- eli tapaustutkimus, koska tutkimalla halutaan saada syvälinen ymmärrys yhdestä tai useammasta tapauksesta, eli toimeksiantajayrityksen taloushallinnosta ja sen sisäisestä valvonnasta. Tapaustutkimuksen tärkeitä piirteitä ovat tutkimusongelman moniulottuvaisuus ja tutkimuksen monimenetelmäisyys. Vaatimuksia tapaustutkimukselle ovat, että kohteen pitää olla tämänhetkinen ilmiö, tutkimusaineisto koostuu monista eri aineistoista, tutkimuskohteita on yleensä vain yksi sekä tutkimus tulee toteuttaa luonnollisessa ympäristössään. (Kananen 2013, 54-57.)

Tutkimuksen empiriaosuuden tiedonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan arkikielessä teemahaastatteluksi. Teemahaastatteluiden avulla voidaan tulkita ja ymmärtää asiaa kokonaisvaltaisesti. Haastateltavien kanssa keskustellaan eri teemoista, jotka ovat aiheina keskustelulle. Tutkimuksen tärkeimmät teemat sisäinen valvonta ja taloushallinto ovat laaja-alaisia aihealueita, joihin ei voi vastata lyhyesti. Haastateltavaksi tulisi valita sellaiset henkilöt, joita ilmiö eniten koskettaa. (Kananen 2013, 93-94; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Tutkimuksen empiriaosuuden tärkeimmät haastateltavat ovat taloushallintoon liittyen toimistotyöntekijä sekä sisäiseen valvontaan liittyen yrityksen toimitusjohtaja.

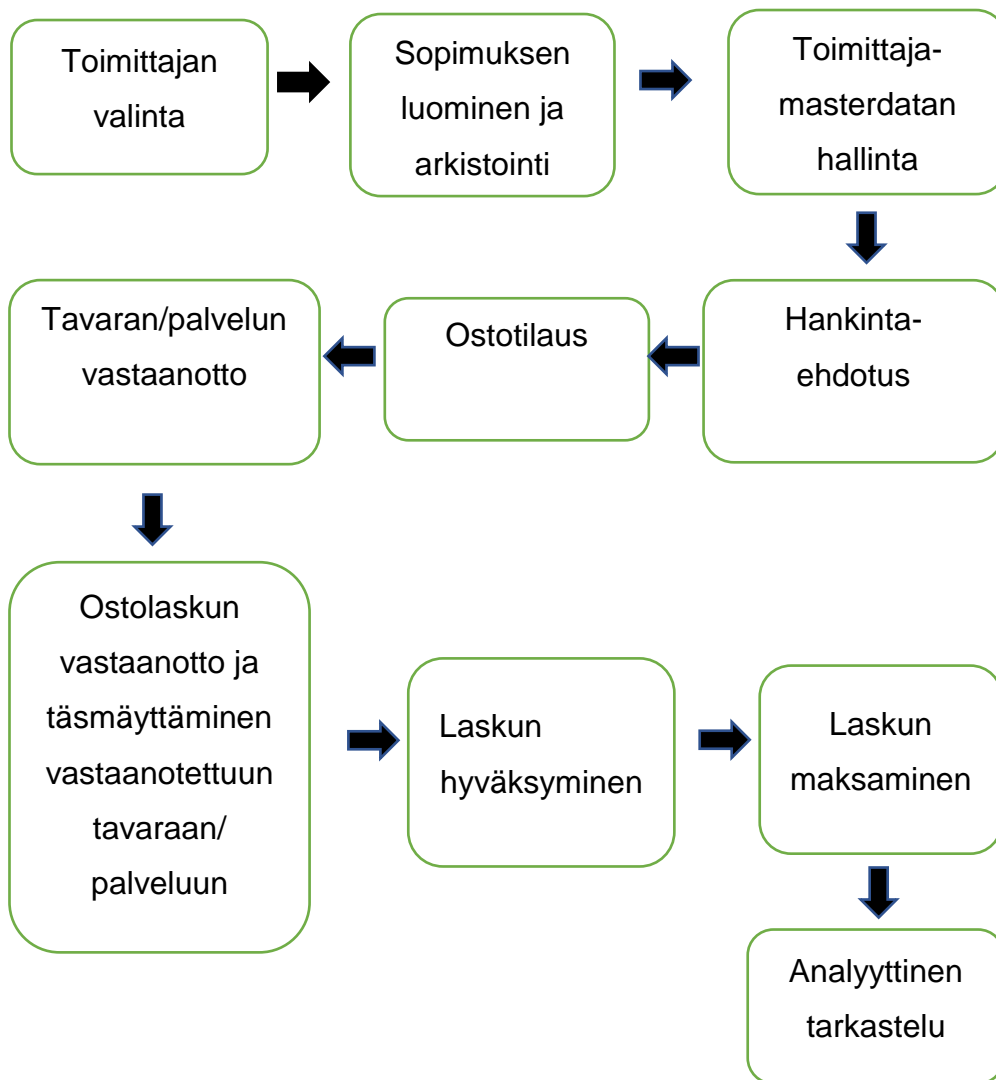
2 Taloushallinnon valitut avainprosessit

Päätöksentekoaan varten yritys tarvitsee täsmällisiä tietoja omasta taloudestaan. Taloushallinto vastaa yrityksen taloutta kuvaavien tietojen tuottamisesta. Sen toimintoihin kuuluvat laskentatoimi, kirjanpidon järjestäminen, kirjanpitoon pohjautuen lakisääteisen tilinpäätöksen tekeminen ja kaikki muut taloudelliset raportit. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 11.) Taloushallinto voi aiheuttaa yrittäjille paljon haasteita. Monet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallinnon ulkopuolisille yritykselle, jotta yrittäjät voisivat itse keskittyä ydinosaamiseensa.

Tässä tutkimuksessa taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen toimistolla tehtäviä ja tähän työhön rajattuja osto- ja myynti- sekä palkkaproessia. Syynä tehtyyn rajaukseen on, että kyseisessä toimistotyössä menee merkittävin osa päivästä näiden avainprosessien parissa työskentelyyn, joten on todennäköisintä, että mahdolliset virheet tapahtuvat näiden prosessien aikana.

2.1 Ostoproessi

Kaikilla yrityksillä on kuluja, joten ostotoiminta on kaikille yrityksille relevanttia. Yritykset ostavat eri tarkoituksiin palveluita, tavaroita ja raaka-aineita. Ostoproessin monimutkaisuus riippuu tarkasteltavan yrityksen koosta, sillä isoissa yrityksissä omat osastot vastaavat omista ostoistaan. Pienissä yrityksissä ostoproessi voi sisältää pelkän tilauksen ja laskun maksun, ja se voidaan tehdä vähemmän keskitetysti tai kaiken tekee yksin esimerkiksi toimitusjohtaja. (Ratsula 2016, 173.) Tuotteiden tai palvelujen hankinta halvimmalta toimittajalta ei myöskään aina ole tehokkain ratkaisu, vaan joskus kannattaa hankkia siltä, joka tarjoaa yrityksen näkökulmasta parhaimman kokonaisuuden. Talousalan kirjallisuudessa esitetty tyypillinen ostoproessikaavio on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Esimerkki tyypillisestä ostoprosessista (Ratsula 2016,176)

Ostoprosessi sisäisen valvonnan näkökulmasta

On tärkeää ymmärtää kaikki taloushallinnon prosessit kokonaisuutena, mutta myös tarkemmin kaikki prosessit vaihe vaiheelta. Esimerkiksi ostoprosessiin liittyy olennaisia kontroleja, kuten kuka valitsee toimittajat, kuka hyväksyy tilaukset, kuka tarkistaa laskut ja maksaa ne. (Ahokas 2010.) Jokaisen yrityksen sisäisen valvonnan tulisi pohtia, mitä riskejä omaan ostoprosessiin liittyy, puuttuuko jostain prosessin vaiheesta kontrollit kokonaan ja löytyisikö vaiheeseen kontrollia millä todennäköisyyttä riskeihin pienennettäisiin. Kuvio 1

esittää sisäisen valvonnan kontrollien näkökulmasta kaikki ostoprosessin kriittiset kohdat, jotka tässä tutkimuksessa avataan tarkemmin vaihe vaiheelta.

Toimittajan valinta

Uusien toimittajien valinnassa tulee tarkistaa huolellisesti, että yrityksen taustat ovat kunnossa. Internetistä pystyy nopeasti tarkastamaan, kuuluuko toimittajayritys esimerkiksi työnantaja-, ennakonperintä- ja kaupparekisteriin. Esteenä esimerkiksi ennakonperintärekisteriin merkitsemiselle voivat olla hakijan olennaiset kirjanpitoon tai verotukseen liittyvien velvollisuuksien laiminlyönnit. Rekisteriin merkitseminen tarkoittaa, ettei suorituksen maksan tarvitse tehdä ennakonpidätystä maksusta, vaan rekisterissä oleva toimija hoitaa itse ennakkoverojen maksamisen. Jos toimittajayrityksen rekisteriin kuulumista ei huolellisesti valvota, aiheuttaa se asiakasyrityksessä riskejä. Asiakas voi asiasta tietämättään maksaa koko laskun loppusumman, vaikka sen velvollisuutena olisikin pidättää osa laskun arvolisättömästä osuudesta. (Verohallinto 2017a.)

Toimittajan valintaan liittyy vahvasti kilpailutus ja ostotarjousten pyytäminen useammalta toimittajalta. Kilpailutuksen merkitys tietysti korostuu mitä isommasta hankinnasta puhutaan. Aina olennaisinta ei ole halvin hinta, vaan ostopäätökseen voi liittyä monet muut asia. Isommissa yrityksissä kilpailutuksen tekevien toimijoiden tulisi olla riippumattomia, mutta pienyrityksissä kaupat tehdään usein tuttujen kesken, koska on luotu luottamussuhde ja loppusummaan voi saada alennuksia molemmin päin.

Sopimusten luominen

Sopimusprosessin osalta yrityksessä tulisi olla ennalta määritelty, ketkä saavat sopimuksia tehdä ja allekirjoittaa. Allekirjoitettujen tärkeiden sopimusten tulee olla huolella arkistoitu. Yrityksissä tulisi myös huolehtia, että sopimuksia tekevillä henkilöillä ei ole neuvotteluihin vaikuttavia intressiristiriitoja. Sopimuksia tulee luonnollisesti tulkita tarkasti ja huomioida kaikki sopimusten sisältämät yksityiskohdat. Tärkeitä yksityiskohtia ovat esimerkiksi voimassaoloehdot, irtisanomis- ja purkuehdot, laskutustapa, maksuehdot, takuu ja mahdolliset sopimussakot. (Ratsula 2016, 179-181.)

Toimittaja-masterdatan hallinta

Toimittaja-masterdatan hallinta on yksi tärkeimmistä kontrollipisteistä ostoprosessissa. Toimittaja-masterdatalla tarkoitetaan yrityksen olemassa olevaa rekisteriä toimittajista, joka on rakentunut useiden vuosien aikana. Kun yritys löytää uuden toimittajan, lisätään yrityksen tiedot masterdataan. Tietojen täyttämisen jälkeen toimittajalle voidaan kohdistaa ostotilauksia, hankintaehdotuksia ja laskuja. Tiedot tulee lisätä järjestelmään huolellisesti, ja niitä tulee muokata tarvittaessa. Syöttövaiheessa tulee olla varuillaan, että toimittajadataan ei lisätä vilpillisiä toimittajia. Jos vilpillinen toimittaja on päässyt järjestelmään, lisää se todennäköisyyksiä merkittävästi vilpillisen transaktion toteutumiseen. Tärkeitä kysymyksiä masterdatan hallinnan osalta ovat muun muassa: Kuinka usein koko masterdata käydään läpi luottavuuden tarkastamiseksi? Kenellä on oikeudet lisätä tai päivittää toimittajätietoja? Mitä kaikkia tietoja yrityksen järjestelmissä on ja kuka tiedot sinne lisää? (Ratsula 2016, 182-183.) Nämä laajat prosessit toimittajadataan liittyen koskevat pääasiassa vain suuria yrityksiä, joilla on enemmän työntekijöitä ja resursseja datan käsittelyyn ja ylläpitoon. Pienyrityksessä koko taloushallinnosta voi vastata vain yksi henkilö, joten tällaisien tehtävien eriyttäminen voi olla mahdotonta.

Hankintaehdotukset

Aiemmin toimittajien kanssa tehtyjen sopimusten lisäksi tehdään usein yksittäisiä ostoehdotuksia. Ostotilausprosessi alkaa siitä, että ostoehdotuksen tekee usein henkilö tai osasto, josta impulssi ostotarpeeseen tulee. Suurissa yrityksissä tapahtuu paljon suuria ostoja, jolloin on hyvä kontrolli, että varsinaista ostotilausta ennen ehdotus tulee hyväksyttävä siihen valtuudet omaavalla henkilöllä. Useissa pienemmissä yrityksissä on tehty toimittajan kanssa asiakastili, josta voi pienempiä ostoja, kuten työkaluja tai varaosia hakea yrityksen nimissä laskulle ilman allekirjoitettua hyväksyntääkin.

Ostotilaus

Yrityksissä tulisi olla yhdessä sovittu hyväksyntäpolitiikka, jossa valtuutukset omaava henkilö hyväksyy hänelle toiselta henkilöltä saapuneen ostoehdotuksen. Toimittajalle lähetetään ostotilaus, joka luodaan aiemmin hyväksytyyn

ostoehdotuksen pohjalta. Ostotilaukseen liittyviä tärkeitä kontrolleja ovat, että hankintapäätös perustuu olemassa olevaan tarpeeseen ja tehty ostotilaus varmasti pohjautuu hankintapäätökseen. Ostotilauksen tulisi olla allekirjoitettu ja hyväksytty yrityksen laatiman politiikan mukaisesti ja lopuksi arkistoitu huolellisesti. Virallisen tilauksen lähettämisen jälkeen toimittaja aloittaa tilauksen toimittamisen, ja vastuu maksamisesta siirtyy tilaajayritykselle. (Ahokas 2012b.)

Tilauksen vastaanottaminen

Kun työ, palvelu tai tuote on tehty, tulee se tilaajayrityksessä vastaanottaa. Vastaanottajana tulisi olla työntekijä tai esimies, joka osaa parhaiden arvioida, vastaako saapunut tuote tai palvelu tilausta. Kriteereitä tilauksen vastaanottamisen arviointiin ovat laatu, määrä ja toimitusaika. Kun kaikki tiedot ovat kunnossa, saapuminen tulee kuitata vastaanotetuksi. Sisäisen valvonnan kannalta paras kontrolli tässä ostoprosessin vaiheessa on, että saapunutta tilausta ei vastaanota ja kuittaa ostotilauksen aiemmin tehnyt henkilö. (Ahokas 2012, 97.) Tässäkin ostoprosessin vaiheessa tehtävien selkeä eriyttäminen pienemmissä yrityksissä voi olla resurssien takia mahdotonta.

Ostolaskun vastaanotto ja täsmäytys

Tuotteen tai palvelun lähettämisen jälkeen toimittaja lähettää tilaajalle laskun. Lasku voi tulla kirjeitse postilla, sähköisenä verkkolaskuna tai sähköpostilla. Saapuneet laskut usein skannataan tai tulostetaan hyväksymistä ja arkistointia varten. Riippuen yrityksen koosta, lähetetään laskut yrityksen politiikan mukaisesti riittäville tahoille hyväksyttäväksi. Laskun lähettämisessä tarkastettavaksi tulee olla tarkkana, kenelle henkilölle tai osastolle yrityksen sisällä se lähetetään, ettei väärää laskua epähuomiossa hyväksytä. Saapuneen ostolaskun tulisi aina vastata aiemmin tehtyä ostotilausta. Ostolaskun vastaanottoon liittyy tärkeitä kontrolleja, joiden tulisi varmistaa seuraavat asiat. Kaikkien laskujen tulisi päätyä samaan paikkaan, ja laskun yhteydessä tulee olla mukana mahdolliset liitteet sekä laskuja tulisi säilyttää arkistoituna riittävän pitkään mahdollisten epäselvyyksien varalta. (Ratsula 2016, 188-189.)

Laskun hyväksyminen

Saapuneet ostolaskut tulisi tarkastaa ja hyväksyttää neljän silmän periaatteen mukaan, eli ainakin kaksi valtuutettua henkilöä ennen maksamista. Saapunutta ostolaskua pitäisi helposti verrata aiemmin tehtyyn ostotilaukseen. (Ratsula 2016, 189.) Suuremmissa yrityksissä valtuudet hyväksyä ostolasku on usein talouspäälliköllä. Laskut tulisi hyväksyä hyvissä ajoin ennen maksamista, koska myöhästymisen johdosta voi aiheutua viivästyskorkoja.

Laskun maksaminen

Ostolaskuprosessissa tulisi mahdollisuuksien mukaan eriyttää ostotilauksen tekeminen, tavaran vastaanotto sekä laskun maksaminen. Tämäkin vaatimus voi olla pienyrityksille mahdottomuus. Pienemmissä yrityksissä tärkein kontrolli on arkistoida selkeästi aiemmin tehty ostotilaus, josta toimistotyöntekijä voi maksuvaiheessa vertailla täsmääkö saapuneen ostolaskun tiedot tehtyä tilausta.

Laskut tulisi kirjata maksatusjärjestelmään hyvissä ajoin odottamaan eräpäivää, koska jotkut yritykset antavat ajallaan maksamisesta käteisalennuksia. Maksuvaiheessa tulee myös varmistaa, että osto on kirjausvaiheessa kirjattu kirjanpitoon oikealle menotilille ja että arvonlisävero on käsitelty oikein. (Ahokas 2012, 98.)

Analyyttinen tarkastelu

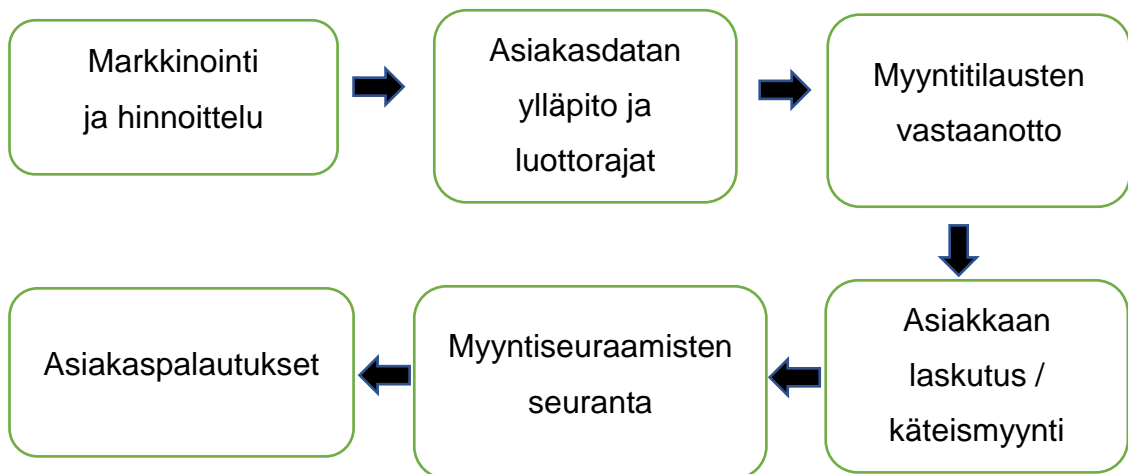
Ostoprosessin avainkontrollien tarkoitus on varmistaa, että yrityksen varoja on käytetty oikein. Analyttisellä tarkastelulla saadaan yrityksen varojenkäytöstä kokonaiskuva. Tarkastelulla voidaan vertailla tietyn, valitun ajanjakson toteutuneita menoja tai tuloja aiemmin budjetoituihin lukuihin. Tarkasteluun kuuluvat myös monet tunnusluvut ja laskelmat, kuten ostovelkojen kiertonopeus tai varastonmuutokset. Tämä on myös tärkeä osa sisäistä valvontaa, koska analyttisen tarkastelun aikana pyritään löytämään ja arvioimaan mahdollisia poikkeamia ja yllättäviä muutoksia. (Ratsula 2016, 191-192.)

Toimistoissa on paljon mappeja, mutta ne tulee olla järjestelty loogisesti. Mapeissa olevia tietoja tarvitsee usein monet eri toimihenkilöt, kuten työnjohtajat, toimistotyöntekijät ja esimiehet. Esimerkiksi osto- ja myyntilaskut tulee olla

arkistoitu toimistossa selkeästi, jotta kaikki asianomaiset pystyvät niitä tarkastelemaan.

2.2 Myyntiprosessi

Yritysten liiketoimintaan kuuluu palveluiden tai tavaroiden myyminen. Yritykset voivat myydä puolivalmisteita ja itsetuottamia tuotteita tai palveluita tai jälleenmyydä ostamia tuotteita. Myynti voi tapahtua välikäsiä kautta tai suoraan loppuasiakkaalle. Myyntiprosessiin vaikuttavat myös missä ja miten myynti tapahtuu sekä miten maksu suoritetaan. Myyntiprosessiin kuuluvat asiakaspalvelu, myynti, toimitus, laskutus sekä mahdolliset reklamaatiot. (Ratsula 2016, 193-194.) Myyntiprosessit voivat erota toisistaan hyvin paljon, riippuen yritysten koosta sekä toimialasta. Talousalan kirjallisuudessa esitetty tyypillinen myyntiprosessikaavio on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Esimerkki tyypillisestä myyntiprosessista (Ratsula 2016, 196)

Alan kirjallisuudessa esitetyt kaaviot ovat hyvin samanlaisia. Niina Ahokkaan Yrityksen sisäinen valvonta- kirjassa esitetyssä myyntiprosessin esimerkkikaaviossa on laitettu kaksi ensimmäistä laatikkoa vain toisinpäin. Myyntitilausten vastaanoton jälkeen on tarkennettu myyntiprosessia laittamalla ”tilausten kerääminen” ja sen jälkeen niiden ”toimittaminen asiakkaille”. Kaavio loppuu myyntisaamisten seurantaan, eikä ole mainittu sen jälkeen mahdollisia asiakaspalautuksia eli reklamaatioita. (Ahokas 2012, 102.)

Myyntiprosessi sisäisen valvonnan näkökulmasta

Myyntiprosessin tueksi asetettujen kontrollien päätavoite on pitää huoli yritykseen tulevien tulojen oikeellisuudesta. Myyntikontrollien päätavoitteita on muun muassa (Ahokas 2012a.):

- Asiakkaiden perustietojen, luottorajojen ja maksuehtojen tulee olla järjestelmissä oikein.
- Myynnit tuloutetaan oikeamääräisenä sekä oikea-aikaisesti.
- Asiakaspalautukset tulee olla käsitelty kirjanpidossa oikein.
- Taseessa myyntisaamiset tulee olla arvostettu oikein.
- Asiakkaiden maksusuoritukset tulee olla kirjattu oikein.

Markkinointi ja hinnoittelu

Tuotteiden tai palveluiden oikea hinnoittelu ja tehokas markkinointi ovat tärkeä osa yhtiön kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksellä tulee olla selkeä hinnoitteluprosessi, jolla luodaan oikeat hinnat asiakkaille. Myyntiprosessin loppupuolella laskutus tulee perustua aiemmin sovittuihin hintoihin.

Sisäisen valvonnan kontrollien tulisi varmistaa, että yrityksellä olisi tietojärjestelmissä mahdollisimman oikeat hintatiedot. Tässäkin vaiheessa tulee olla yrityksen sisällä selvää, kenellä kaikilla on oikeudet ylläpitää tietoja mahdollisten muutosten tapahtuessa. Hinnoittelutietojen oikeellisuuden varmistamiseksi on olemassa monitorointikontrolleja, missä järjestelmien hintadataa vertaillaan säännöllisesti oikeaoppisesti hyväksytyihin hintalistoihin. (Ahokas 2012a.)

Asiakasdatan ylläpito

Asiakasdatalla tarkoitetaan tietojärjestelmiin tallennettuja asiakassuhteisiin liittyviä tietoja, joita ovat esimerkiksi asiakkaan kaikki perustiedot, luottolimiitti ja maksuehdot. Lähtökohtana sisäiseen valvontaan on, että kaikki tiedot on syötetty järjestelmiin ilman virheitä. Luottolimiittien määrittämiseen yrityksellä tulee olla selvä politiikka ja ohjeet. Tulee olla kaikille selvää, millä perustein luottoa voidaan myöntää, kuka ylläpitää ja mahdollisesti saa muuttaa luottorajoja sekä miten asiakkaan luottokelpoisuus tarkastetaan. (Ahokas 2012a.)

Myyntiprosessin asiakasdataan pätee samat lainalaisuudet kuin ostoprosessin vastaavaan. Tulisi olla selkeää, kenellä kaikilla on käyttöoikeudet tietojen muuttamiseen, ja valtuudet uusien asiakassopimusten luomiseen. Sisäisen valvonnan kannalta tulee myös asiakassopimukset arkistoida huolellisesti.

Myyntitilausten vastaanotto

Asiakkaalta saatu tilaus tulee laskutusperusteissa myynnissä kirjata yrityksen käyttämään järjestelmään. Sisäisen valvonnan kannalta on tärkeää, että ennen järjestelmään kirjaamista tarkastetaan huolellisesti kaikkien tietojen oikeellisuus. Tilauksessa tulee olla samat hinnat ja maksuehdot kuin aiemmin tehdyssä tarjouksessa. Alennuksien myöntämiseen tulee yrityksessä olla selvä politiikka, eli kuka niitä saa antaa ja millä perusteilla. Hyvään sisäiseen valvontaan kuuluu, että kaikista saaduista tilauksista vaaditaan asiakkaalta vielä kirjallinen tilausvahvistus, joka sisältää tarkasti kaikki aiemmin sovitut yksityiskohdat. (Ratsula 2016, 201-202.)

Tilauksen ja laskutuksen välissä tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle. Toimituksen yhteydessä tulisi aina luoda lähetyslista asiakkaalle, sekä käyttää siitä oma kopio allekirjoitettavana asiakkaalla mahdolliseksi todisteeksi toimituksesta. Lähetyslistan luominen pitäisi myös varmistaa, että varastossa olevat tuotemäärät päivittyvät yrityksen tietojärjestelmissä.

Laskutus tai käteismyynti

Myyntiin liittyvän sisäisen valvonnan yksi tärkeimmistä tavoitteista on varmistaa, että kaikki myynnit laskutetaan. Laskujen summien tulee täsmätä tilausvahvistuksissa sovittuihin summiin. Laskutettu tuote tai palvelu ei kuitenkaan aina vastaa sovittua tai asiakkaan odotuksia, jolloin asia saatetaan korjata hyvityslaskulla. Asiakaspalautuksista tulee kuitenkin olla yrityksessä ennalta laadittu politiikka ja tarkat ohjeistukset niiden käsittelemiseksi.

Myynti voi tapahtua myös käteisellä, verkkomaksulla tai kortilla, jolloin prosessin kontrollit painottavat vähän eri asioita. Laskutusperusteisessa myynnissä tärkeimmät painopisteet ovat myyntisaamisten ja mahdollisten luottotappioiden seuranta sekä asiakkaiden luottokelpoisuuden tarkistaminen. Käteiskaupassa

taas eniten korostuvat kontrollit, jotka liittyvät käteisvarojen turvaamiseen ja myyntien oikeellisuuteen. Myyjän sekä asiakkaan vastuulla on, että jokaisesta käteisellä tehdystä myyntitapahtumasta tulostetaan kuitti. Joissakin yrityksissä laskut saatetaan luoda manuaalisesti käsin syöttämällä, jolloin syntyy riskejä näppäilyvirheisiin. (Ratsula 2016, 205.)

Myyntisaamisten seuranta

Myyntireskontran avulla seurataan laskutusasiakkaiden maksusuorituksia. Sisäisen valvonnan tulisi huomata erääntyneet myyntisaamiset ja aloittaa ajoissa maksumuistutusten lähettäminen ja mahdollinen perintä. Paljon maksuvaikeuksia omaavien asiakkaiden luottorajoihin tulee kiinnittää välittömästi huomiota ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia, ja pahimmassa tapauksessa heidät pitää asettaa kokonaan boikottiin. Henkilöt, joilla on oikeudet näiden tietojen muokkaamiseen, tulee selvästi olla nimetty. Yrityksen valvonnan tulisi huolehtia, että viimeistään tilinpäätöshetkellä kaikki pitkään epävarmana pidetyt myyntisaamiset kirjataan myyntitappioiksi. (Ratsula 2016, 207.) Myyntisaamisten seurantaan voi liittyä haasteita, esimerkiksi rahoitusyhtiöistä hankittu factoring-rahoitus. Ennakkoon saadut summat eivät välttämättä näy yrityksen myyntireskontrassa, joten myyntisaamisten seurannassa tulee olla normaalia tarkempana.

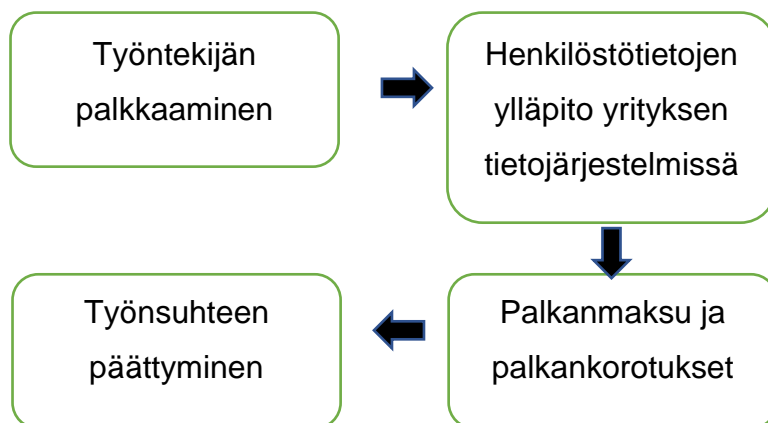
Reklamaatiot

Organisaatiolla tulee olla selkeät ohjeistukset, miten reklamaatioita käsitellään, miten asiakkaita kompensoidaan ja millaiset takuukäytännöt tuotteeseen liittyy. Asiakaspalautuksiin liittyy myös ulkopuolisia vaatimuksia, kuten kuluttajansuojalaki. Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että palautuksista aiheutuneet kustannukset ja takuisiin liittyvät varaukset kirjataan kirjanpitoon oikein. Jos yrityksellä ei ole selkeää prosessikuvausta reklamaatioihin, on riskinä, että asiakkaille annettu kompensatio on tapahtuneeseen vahinkoon nähden liian suuri tai jopa aiheeton. Jos maksettujen takuiden määrä kasvaa kovin suureksi, tulisi sisäisen valvonnan avulla havahtua ongelmaan ja alkaa selvittää syitä mahdollisiin tuotevikoihin. (Ratsula 2016, 208-209.)

2.3 Palkkaprozessi

Monen yrityksen suurin kuluerä on henkilöstökulut. Henkilöstöhallintoon sisältyy usein koko elinkaari työntekijän rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Siihen sisältyy paljon kontroleja, koska sen tietojärjestelmissä on paljon palkkoihin liittyvää salassa pidettävää tietoa, kuten tilinumerot, henkilöturvattunnukset ja yksityiskohdat palkoista. Suuremmissa yrityksissä tulee huomioida tarkasti, kenelle henkilöstöhallinnon käyttöoikeudet rajataan, mutta pienemmissä yrityksissä rajausten tekeminen voi olla itsestäänselvyys. Yritykselle voi aiheutua suuriakin taloudellisia menetyksiä, jos palkat maksetaan virheellisesti tai töihin on palkattu epäammattimaisia henkilöitä. (Ahokas 2012, 115.)

Monissa yrityksissä työntekijät itse ilmoittavat tekemänsä työtunnit. Niiden oikeellisuus perustuu usein vain vahvaan luottamukseen. Yksi hyvä konkreettinen sisäisen valvonnan kontrolli tähän on sähköiset järjestelmät, joissa työntekijät leimaavat itsensä töihin tullessaan ja pois lähtiessään. Yrityksen on käytettävä lisäresursseja järjestelmien hankintaan tai esimiesten on keskityttävä enemmän tuntien tarkistukseen, jos aiemmin on ollut väärinkäytöksiä eikä työntekijöihin voida täysin luottaa. Työntekijän motivaatio työtä kohtaan voi myöskin laskea, jos häntä jatkuvasti epäillään tai taloushallinnossa työtehtävät eivät toteudu sovitusti. Palkkaa voidaan maksaa sovittuja summia vähemmän, se maksetaan myöhässä tai se unohdetaan maksaa kokonaan. Talousalan kirjallisuudessa esitetty tyypillinen palkkaprozessikaavio on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Työsuhteen eri vaiheet (Ahokas 2012,116)

Palkkaprosessi sisäisen valvonnan näkökulmasta

Sisäisen valvonnan painetussa kirjallisuudessa esitetyt palkkaprosessikaaviot ovat todella lähellä toisiaan. Niina Ratsulan kirjassa prosessikaavion muodostaa myös neljä kohtaa, jotka tarkoittavat täysin samoja vaiheita kuin ylläolevassa kuviossa 3. Siinäkin prosessikaavio alkaa rekrytointivaiheella ja etenee henkilötietojen käsittelyyn. Kolmantena kohtana on palkanmaksu ja palkitseminen, ja kaavio loppuu myös työsuhteen päättymiseen. (Ratsula 2016, 215.)

Työntekijän palkkaaminen

Työntekijän palkkaamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyy useita kontroleja, joilla toiminnan luotettavuutta voidaan parantaa. Työntekijöiden laadukkaaseen rekrytointivaiheeseen ja sitä seuraavaan perehdytykseen tulisi panostaa resursseja. Osaavaan ja motivoituneeseen työntekijään käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin, koska todennäköisesti hän ei toimisto- tai asennustöissä tee taloudellisesti kalliita virheitä. Luotu työsuhdekin kestää usein pitempään kuin osaamattoman henkilön kohdalla, jolloin resursseja ei tarvitse käyttää uudestaan rekrytointivaiheeseen.

Henkilöstötietojen ylläpito

Työntekijöistä saadut tiedot kerätään henkilöstörekisteriin, josta tarvitaan henkilötietoja muun muassa palkanmaksua varten. Henkilötiedot, kuten henkilöturvatus, pankkitiedot ja osoitetiedot ovat todella arkaluontoisia, joten sisäisen valvonnan avulla tulee huolehtia niiden salassa pysyminen. On todella tärkeää määritellä näidenkin tietojen kanssa, ketkä pääsevät tietoihin näkemään ja ketkä pystyvät tarpeen tullen muuttamaan niitä. Sisäisen valvonnan kontrollina tähän on luoda valtuutetuille henkilöille omat käyttäjätunnukset ja salasanat. Täten pystyy myös mahdollisesti seuraamaan jälkeenpäin, ketkä ovat henkilötietosivuilla käyneet tai jopa muokanneet tietoja. (Ahokas 2012, 117.)

Joissain yrityksissä työntekijöiden henkilötiedot sekä kaikki tehdyt työtunnit voidaan syöttää manuaalisesti koneelle, jolloin syntyy riski näppäilyvirheisiin. Palkkojen maksaminenkin voi tapahtua täysin manuaalisesti, jolloin on

mahdollista, että yrityksen tililtä voi lähteä liian pieniä tai suuria summia työntekijöiden pankkitileille.

Palkanmaksu

Työnantajilla on palkanmaksuun liittyen erilaisia velvollisuuksia. Työnantaja tilittää Verohallinnolle työntekijän palkasta pidätetyn ennakonpidätyksen ja maksaa työnantajan sairausvakuutusmaksun. Työnantajan on lisäksi otettava työntekijälle kaikki pakolliset vakuutukset, kuten eläkevakuutuksen. (Verohallinto 2017b.)

Palkanmaksuun liittyviä kontrolleja ovat, että henkilöstön palkat mahdollisten etujen kanssa maksetaan ja kirjataan kirjanpitoon oikein, syötetyt palkkatiedot ovat järjestelmissä oikein sekä muutokset kuten palkankorotukset on hyväksytetty esimiehillä palkkapolitiikan mukaisesti. Palkkapolitiikka voi sisältää tarkat määritelmät, kuinka aloituspalkka on määritelty sekä tarkat linjaukset palkankorotuksista. Tehtävät palkanmaksuprosessin aikana tulisi eriyttää eri henkilöille mahdollisimman hyvin, esimerkiksi työtuntien kirjaus, palkkojen lasku sekä maksaminen. Pienissä yrityksissä tehtävien eriyttäminen voi olla mahdotonta. Yhden tai muutaman henkilön taloushallinnossa tulisi kaikki tositteet käydä allekirjoitettavana vähintään omalla esimiehellä ennen varsinaista maksuvaihetta. (Ratsula 2016, 225-226,232.)

Työsuhteen päättyminen

Työsuhteen päättymiseen voi olla monia eri syitä. Määräaikainen työsopimus voi päättyä aiemmin sovittuun ajankohtaan tai tietyn urakan valmistumiseen. Vakituinen työsuhde voi päättyä työnantajan irtisanomiseen, työntekijän irtisanoutumiseen tai yhdessä sovittuun työsopimuksen purkamiseen. Työsopimukseen voidaan sopia myös tietty koeaika, jonka aikana niin työntekijä kuin työnantaja voivat purkaa työsuhteen ilman irtisanomisaikaa. Jos työsopimuksessa ei ole tarkasti määritelty irtisanomisajan pituutta, määräytyy se työsuhteen keston mukaan. Lyhyimmät irtisanomisajat ovat usein pituudeltaan vain muutamia viikkoja, joten esimiesten tulee valvoa, että sen aikana hoidetaan huolellisesti kaikki työsuhteen päättämiseen liittyvät tehtävät. Työntekijä sekä työnantaja ovat molemmat velvollisia noudattamaan kaikkia irtisanomisehtoja, ja

niiden rikkomisesta voi joutua maksamaan toiselle osapuolelle rahallisia korvauksia.

Työntekijän työsuhteen päättymiseen liittyy paljon tehtäviä, jotka tulee huomioida sisäisessä valvonnassa. Poislähtötilanteessa esimiehen tulee varmistaa, että esimerkiksi työntekijän matkapuhelinliittymä irtisanotaan, kaikki yrityksen omaisuus luovutetaan takaisin sekä kaikki työntekijän käyttäjät ja käyttöoikeudet poistetaan yrityksen tietokannasta ja järjestelmistä. Liiketoiminnan kannalta tulee varmistaa, että työyhteisöön ei muodostu alimiehitystä tai yritys ei menetä ketään tärkeitä asiakkaita lähdön seurauksena. Salassapitovelvollisuus tulee myös varmistaa, ettei henkilö käytä salaista tietoa omaksi tai uuden työnantajan hyödyksi. (Ahokas 2012, 118-119.) Työsopimuslaista löytyy tarkat säädökset työsuhteiden sopimiseen sekä päättämiseen.

3 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on suomennettu Englannin kielen termistä internal control. Sisäistä valvontaa tapahtuu jokaisessa yrityksessä, vaikka sitä ei täysin tietoisesti olisi järjestettykään. Se muodostuu yrityksen eri käytännöistä ja toimenpiteistä, mitkä haarautuvat pienempiin osa-alueisiin, kuten työtehtävien jakoon ja hyväksymisvaltuuksiin. Ei ole olemassa kahta identtistä valvontajärjestelmää, koska jokaisen yrityksen tulee rakentaa oma valvontansa omiin riskeihinsä perustuen. Tärkeintä on sisäisen valvonnan toimivuus, eikä millä tavalla se on järjestetty. (Ratsula 2016, 13-14.) Yksi olennaisimmista syistä rakentaa toimiva valvonta on, että inhimillisten virheiden tai jopa väärinkäytösten takia omistajat eivät menettäisi heille kuuluvaa omaisuutta.

3.1 Sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan ero

Sisäinen tarkastus on objektiivista ja riippumatonta arviointi- ja konsultointitoimintaa. Tarkastuksen objektiivisuuden toteutumiseksi kaikkia eturistiriitatilanteita tulisi välttää. Molempien tarkoituksena on tuottaa yritykselle lisäarvoa ja parantaa koko toimintaa. Tarkoituksena on tukea yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet arvioimalla ja kehittämällä yrityksen eri prosesseja. Näihin prosesseihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen hallinto-,

johtamis- ja riskienhallintaprosessit. Sisäisen tarkastuksen tehtävä ei ole kokonaan vastata sisäisen valvonnan toteutuksesta, vaan arvioida kontrollien tehokkuutta ja riittävyttä sekä antaa kehitysehdotuksia. Tarkastajaa ohjaa työssään kansainväliset ammattistandardit, ja hän raportoi löytämistään havainnoistaan suoraan hallitukselle tai ylimmälle johdolle. (Ratsula 2016, 86-88.) Ihmiset voivat mieltää sisäisen tarkastuksen ja valvonnan samaksi asiaksi. Sisäistä valvontaa tapahtuu kuitenkin jokaisessa yrityksessä, mutta sisäinen tarkastus perustuu ainakin listaamattomissa yrityksissä vapaaehtoisuuteen sekä se työskentelee yrityksestä erillään tai on kokonaan ulkoistettu.

3.2 Sisäisen valvonnan viitekehyksiä ja malleja

COSO-malli on sisäisen valvonnan tunnetuin viitekehys. Se tarjoaa viitekehyksen, jolla voidaan arvioida, kuvata ja ymmärtää sisäistä valvontaa. Se esitti sisäisen valvonnan teorian historiassa ensimmäisen yleisen sisäisen valvonnan määritelmän ja loi kuvaukset kaikista osatekijöistä. Uusin päivitys COSO-mallista on tehty vuonna 2013. Mallin tärkein sanoma on, että sisäinen valvonta on monisuuntainen prosessi, eikä vain yksi yrityksen irrallinen toiminto. COSO-mallia on myös täydennetty ottamaan valvontakehikossa paremmin huomioon riskienhallinta, ja tämä versio tunnetaan COSO-ERM-mallina. (Ratsula 2016, 54-62; Alftan, M., Blumme, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008, 37-38.)

Kolmen puolustuslinjan mallin avulla voidaan tarkastella sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan eri toimijoiden vastuita ja rooleja. Mallissa jaetaan vastuut kolmeen eri puolustuslinjaan. Hallituksen alaisuudessa voidaan erotella kolme ryhmää eli puolustuslinjaa, jotka kaikki tärkeitä sisäisen valvonnan toteutumiseksi. Ensimmäisessä puolustuslinjassa on operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleva johto. Heidän tekemillä toimenpiteillä ja päätöksillä aiheutetaan sekä hallitaan yritykseen liittyviä riskejä. Toisen puolustuslinjan muodostaa eri tukitoiminnot ja osa-alueet, kuten taloushallinto, henkilöstöhallinto, turvallisuus ja laatu. Nämä seuraavat ensimmäisen linjan rinnalla omalla asiantuntemuksellaan, että valvontatoimenpiteet ovat riittäviä. Näiden tukitoimintojen tehtäviin kuuluu usein valvonnan lisäksi myös esimiesten tehtävät. Viimeisen eli kolmannen

puolustuslinjan muodostaa riippumaton sisäinen tarkastus. Sen tehtävä on varmistaa hallitukselle ja ylimmälle johdolle, että kaksi ensimmäistä linjaa toimii yrityksessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Ratsula 2016, 54-55.) Tämä malli on tarkoitettu suuremmille yrityksille, joilla on organisaatorakenteessa paljon eri osastoja. Kolmas puolustuslinja eli sisäinen tarkastuskaan ei liity mitenkään pienyritysten toimintaan.

3.3 Pienen yhtiön sisäinen valvonta

Sisäiseen valvontaan ei aina kiinnitetä pienissä yrityksissä huomiota. Aina ei ole tarvettakaan käyttää suuria summia virallisten ja monimutkaisten kontrollien järjestämiseen. Tärkeimpiä syitä pienissä yrityksissä sisäisen valvonnan järjestämiseen ja kehittämiseen on, että se luo varmuutta taloudelliseen raportointiin ja estää virheitä. Ulkopuoliset tahot, kuten rahoittajat, toimittajat tai asiakkaat saattavat vaatia valvontaa ja hyvin suunnitelluilla kontrolleilla voidaan estää, ehkäistä ja huomata väärinkäytösten esiintymistä. (Ahokas 2013.) Monissa pienissä yrityksissä on kuitenkin rajallisten resurssien takia melkein mahdotonta suunnitella ja toteuttaa välillä monimutkaisetkin kontrollit.

Ihmisillä on usein ennakkoluulo, että suurilla yrityksillä on eniten haasteita estää sisäiset väärinkäytökset. Väärinkäytökset ja petokset eivät ole harvinaisia pienissäkään yrityksissä. Maailman suurin petostentorjunta-organisaatio (ACFE) teki vuonna 2014 tutkimuksen, jonka mukaan alle 100 työntekijän yrityksissä on suurin, noin 29 prosentin, todennäköisyys väärinkäytöstapauksiin. Monesti väärinkäytösten tekijäksi paljastuu henkilö, jota vähiten on osattu epäillä. On useampi tärkeä kontrolli, jotka ovat haasteellisia pienille yrityksille heidän henkilöstön pienuutensa takia. Esimerkiksi jos taloushallinnossa työskentelee yksi tai kaksi henkilöä, on työtehtävien ja käyttöoikeuksien tavoitteellinen eriyttäminen mahdotonta. (Gwin 2015.)

3.4 Riskienhallinta

Yrityksien toimintaan kohdistuu sisäisiä sekä ulkoisia riskejä. Sisäisiä riskejä voi olla muun muassa huono tiedonkulku yrityksen sisällä sekä epäpätevä henkilöstö tai johto. Ulkoisia riskejä voi olla esimerkiksi teknologian jatkuva kehitys, jatkuvasti muuttuvat asiakastarpeet, uusiutuva lainsäädäntö tai kilpailutilanne

muiden alan yritysten kanssa. Kumpaakaan ei voida täysin eliminoida, mutta hyvän valvontajärjestelmän avulla voidaan vähentää riskien vaikutusta ja pienentää todennäköisyyttä. Toteutuessaan riskit voivat estää yrityksen pääsyn asetettuihin tavoitteisiin tai olla jopa konkurssiuhka. Riskien tunnistaminen ja analysointi ovat keskeinen osa toimivaa sisäistä valvontaa. (Ahokas 2012, 31-32.)

Perinteinen riskienhallinta on yleensä vahinkoriskeiltä suojautumista, joka käytännössä tarkoittaa erilaisten vakuutuksien hankintaa. Tulee kuitenkin muistaa, että yritykseen liittyvillä riskeillä voi olla sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia. Organisaation johdon tulisi yhdessä laatia selvä riskienhallinta politiikka, missä yhdessä määritellään yrityksen riskienkantokyky, riskien seuranta sekä riskienhallinnan selkeät tavoitteet ja organisointi. (Alftan ym. 2008, 80-81.)

3.5 Lainsäädäntö ja ohjeistukset

Suomessa yrityksen hallitus vastaa aina siitä, että yrityksen varainhoidon valvonta ja kirjanpito on järjestetty asianmukaisesti. Sen on myös otettava kantaa, että riittävätkö yrityksen raportointijärjestelmät tuottamaan tiedoillaan oikean kuvan yhtiön nykytilasta. Velkojainsuojaan, varainhoitoon ja kirjanpitoon liittyy tehtäviä, jotka tulevat myös olla hoidettu hyvän liiketavan mukaisesti. (Osakeyhtiölaki 21.7.2016/624.) Hyvät sisäisen valvonnan kontrollit varmistavat lain noudattamisen sekä varmistetaan, että yrityksen tuottamat voitot menevät osakkeenomistajille.

Suomessa on olemassa sisäisen valvonnan menetelmiä koskevia ohjeita ja määräyksiä, joista suurin osa räätälöity toimialoittain. Rahoitustarkastus (Rata) on Suomen pankin yhteydessä toimiva viranomaisena, joka valvoo ja antaa ohjeistuksia rahoitusmarkkinoilla toimiville yrityksille. Vakuutusvalvontavirasto (VVV) on sosiaali- ja terveysministeriön alainen virasto, joka valvoo, että eläke- ja vakuutuslaitokset ja muut vastaavat noudattavat lakia ja käyttävät asianmukaisia menettelytapoja. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on tehnyt valvontajärjestelmän valtionyhtiöille sekä valtion osakkuusyhtiöille, jota suositellaan kuvaamaan vuosikertomuksessa. Valvontajärjestelmä sisältää

tulostavoitteiden seurantajärjestelmän, riskienhallintajärjestelmän, palkitsemisjärjestelmän sekä kuvaamaan sisäisen tarkastuksen toimintaa. (Alftan ym.2008, 41-43.)

Yhdysvalloissa on säädetty Sarbanes-Oxley-laki, jota kaikkien amerikkalaisten yhtiöiden, jotka on listattu kansallisessa pörssissä tai joiden osakkeilla käydään kauppaa, tulee noudattaa. Tämän lain tavoitteena on suojella sijoittajia, että he saavat näiden lain piiriin kuuluvien yhtiöiden tilinpäätöksistä ja muista julkaisuista oikeaa ja luotettavaa tietoa. Sisäiseen valvontaan liittyen tunnetuin ja tärkein on pykälä 404: Talousraportoinnin sisäinen valvonta ja menettelyt. (Alftan ym. 2008, 170.)

4 Taloushallinto ja sisäinen valvonta: Case Yritys X

Sisäisen valvonnan kehittämistarpeita kartoittaessa on tärkeää identifioida tärkeimmät prosessit, jotka ovat oleellisesti linkitettyinä taloudelliseen raportointiin. Useimmiten olennaisimmat ovat osto-, myynti- ja valmistusprosessit. Muita tärkeitä valvonnan kontroleja liittyy henkilöstöhallinnon ja kirjanpidon prosesseihin. Hyvä tapa tunnistaa puuttuvat sekä olemassa olevat avainkontrollit, on käydä prosessit läpi vaihe vaiheelta. (Ahokas 2010.)

Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla toimeksiantoyrityksen taloushallinnon prosessikuvaukset sekä sisäisen valvonnan nykytila. Aineisto kerättiin haastattelemalla case-yrityksen toimitusjohtajaa, työnjohtajaa, toimistotyöntekijää sekä yrityksen käyttämän tilitoimiston edustajaa. Jokaiselle haastateltavalle luotiin ennen haastatteluja omat teemat ja kysymykset, joiden pohjalta luotiin keskustelua. Haastatteluiden aikana haastateltavien vastaukset kirjoitettiin tietokoneelle, ja haastattelujen jälkeen näkemykset yhdisteltiin ja jäsenneltiin tarkemmin. Lopulliset versiot lähetettiin sähköpostitse vielä asianomaisille hyväksyttäväksi, ja heille tarjottiin vielä oikaisumahdollisuutta, jos heistä tekstiin oli tullut selkeitä tulkintavirheitä. Haastattelujen avulla tutkimukseen sai riittävän ja monipuolisen ymmärryksen yrityksen toiminnasta ja olemassa olevista haasteista.

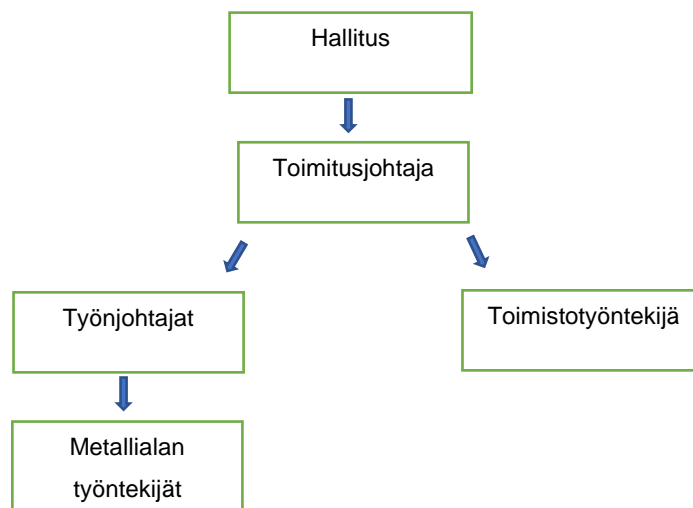
4.1 Toimeksiantoyritys

Tutkimuksessa käytetään case-yrityksestä nimeä Yritys X. Yrityksen oikeaa nimeä ei mainita opinnäytetyössä. Toimeksiantoyritys on suomalainen metalliteollisuusalan perheyryitys. Se tekee pääosin asennuksia ja metallialan töitä, ja sen asiakaskunta koostuu enimmäkseen suuremmista yhtiöistä, mutta satunnaisesti myös henkilöasiakkaista. Haastateltavien nimiä ei tulla julkaisemaan, vaan heistäkin puhutaan vain titteleillä.

Case-yritys on kooltaan pienyritys. Kirjanpitolain mukaan yritys luokitellaan pienyritykseksi, jos päättyneellä sekä sitä edeltäneellä tilikaudella ylittää enintään yksi seuraavista raja-arvoista: taseen loppusumma on 6 miljoonaa euroa, liikevaihto on yli 12 miljoonaa tai yrityksessä on työskennellyt tilikauden aikana 50 henkilöä. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336) Case-yritys ei ole mikroyritys, koska sen lain määräämät raja-arvot ylittyvät.

Yrityksen omistavat kolme henkilöä. Omistajien prosenttiosuudet jakautuvat 40%, 40% ja 20%. Kaikki omistajat muodostavat yhdessä yhtiön hallituksen. Yrityksessä ei siis ole varsinaisesti ulkopuolisia rahoittajia, kenelle olisi velvollisuus hoitaa sisäinen valvonta kuntoon. (Yritys X:n työnjohtajan tiedonanto 2017.)

Teemahaastatteluista kerättyjen tietojen pohjalta saatiin kuvan 4 mukainen kuvaus yrityksen organisaatiokartasta. Kartta havainnollistaa, miten pienen toimeksiantoyrityksen sisäistä valvontaa tutkimuksessa käsitellään.



Kuvio 4. Yrityksen organisaatiokartta (Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Yrityksen johtoporras pitää paljon palavereita liittyen ihan päivittäisiin asioihin, kuin myös suurempiin teemoihin kuten riskienhallintaan ja talouden analysointiin. Tutkimuksessa haastateltu työnjohtaja on tullut vahvasti mukaan seuraamaan talouden lukuja ja päätöksenteon tueksi.

Yrityksen liiketoiminta on hyvin projektiluontoista. Johtoporras ei analysoi niin paljoa tilitoimiston lähettämiä kuukausiraportteja, vaan enemmän menneiden projektien kulkua ja niistä saatuja projektikohtaisia tunnuslukuja. Näin yrityksen toimintaa pystytään ohjaamaan oikeaan suuntaan, ja pystytään saavuttamaan kokonaisuutena taloudellisesti paras tulos.

Yrityksen taloushallinto käytännössä

Yrityksen taloushallinnossa käytetään Control 9000-toiminnanohjausjärjestelmää. Sillä tehdään osto- ja myyntireskontra, laskutus, budjetointi ja työtuntikirjaukset. Laskujen ja palkkojen maksu sekä myyntisaamisten seuranta tehdään Osuuspankin Kultalinkki-ohjelmalla. Case-yritys on ulkoistanut pääkirjanpidon, varsinaisen palkanlaskennan sekä kaiken IT-toiminnan.

Kaikki henkilöt, jotka työntekoon tarvitsevat tietokonetta käyttävät samaa Control 9000-toiminnanohjausjärjestelmää. Kaikki käyttävät tämän ohjelmiston eri osia alueita, koska toimitusjohtaja keskittyy budjetointiin ja sisäiseen laskentatoimeen, toimistotyöntekijä osto- ja myyntireskontraan sekä laskutukseen ja työnjohtaja pääasiassa työntekijöiden työtunteihin ja kustannuslaskentaan.

Toimeksiantoyritys käyttää tilitoimiston kanssa yhtä samaa ohjelmistoa, Heerosta. Tilitoimistolla sekä case-yrityksen toimistotyöntekijällä on molemmilla omat tunnukset, joilla kirjautuvat samaan pilvipalveluun. Kirjanpitäjä laittaa sinne maksettavat palkkakuitit sekä yritysjohdolle tarkoitetut taloudelliset raportit, josta toimistotyöntekijä käy tulostamassa ne.

Kirjanpitäjä vihjasi käydyssä haastattelussa, että monet heidän asiakkaat ovat sähköistäneet ostolaskut sekä palkat kokonaan kyseisen ohjelmiston kautta. (Yritys X:n tilitoimiston edustajan tiedonanto 2017.)

4.2 Yrityksen ostoprosessi

Case-yrityksen ostoprosessi eroaa jonkin verran aiemmin luvussa 2.1 kuviossa 1 esitetystä tyypillisestä ostoprosessista. Teemahaastatteluista kerättyjen tietojen avulla saatiin muodostettua kuvaus yrityksen ostoprosessista.

1. Hankintatarve
2. Kilpailutus ja toimittajan valinta
3. Tilauksen tekeminen ja mahdollinen nouto
4. Tavarantoimitus ja rahtikirjan kuittaus
5. Ostolaskun saapuminen kirjeitse tai sähköisesti
6. Toiminnanohjausjärjestelmään kirjaaminen
7. Eräpäivänä maksaminen ja arkistointi

(Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Yrityksen ostotarpeista suurin osa on hyvin arkisia, eli pääasiassa tuotannon varaosia ja raaka-aineita. Yrityksellä on asiakastili useampaan tuttuun toimittajayritykseen, josta tarvittavat pienemmät työkalut ja varaosat voidaan hakea nopeasti laskulle. Tuotteesta riippuen usein vaihtoehtoja muutama, mistä tilaus tullaan tekemään. Yritys ei ole tehnyt kenenkään toimittajan kanssa sopimuksia, joten he ovat vapaita kilpailuttamaan ja valitsemaan haluamansa tavarantoimitustalon. Mitään virallisia euromääriä ostoihin ei ole yrityksessä asetettu, mutta noin alle 100 euron ostoihin kaikilla työntekijöillä on oikeus. Useimmiten työntekijöiltä tulee impulssi tarpeeseen ja työnjohtaja suorittaa tarpeelliset ostotilaukset. Kilpailutukseen käytetty aika voi vaihdella suuresti, ja sitä tehdään usein vain suurempien ostojen kanssa, kuten ajoneuvojen tai koneiden hankinnassa. Kilpailutuksesta vastaa pääosin toimitusjohtaja ja haastateltu työnjohtaja, mutta satunnaisesti siinä on myös mukana toimistotyöntekijä. (Yritys X:n työnjohtajan tiedonanto 2017.)

Tilatut tavarat tulevat pääsääntöisesti suoraan hallin puolelle, jossa asianomaiset kuittaavat tilauksen vastaanotetuksi. Yrityksessä on välillä tilanne, että paikalla on vain pelkkä toimistotyöntekijä. Hänellä ei ole välttämättä mitään informaatiota mitä yrityksen nimissä on tilattu, mutta kuitenkin kuitattava nopeasti rahditettu tavara vastaanotetuksi. Tässä piilee riski, että kuitatut tavarat voivat olla vääriä.

Suurin osa tavarantoimittajien lähettämistä ostolaskuista saapuu kirjeitse postin tuomana, mutta enemmistö kiinteistä kuluista, esimerkiksi sähkö-, data-, ja puhelinlaskut saapuvat sähköisesti. Tämä ei kuitenkaan vähennä toimistolla paperin määrää, koska saapuneet laskut ensiksi tulostetaan ja skannataan sekä mapitetaan paperilaskujen tavoin. Toimistosihteeri kertoi haastattelussa yhden oleellisen riskin mahdollisuuden, että välillä hänelle tulee käsiteltäväksi huijauslaskuja. Kukaan yrityksen taloushallinnon kanssa työskentelevistä ei ole ainakaan huomannut, että yksikään olisi toimistotyöntekijän tarkastamisen jälkeen päässyt maksuvaiheeseen asti. (Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Ostolaskujen ulkomuoto voi olla usein hyvin erilainen. Toimittajasta riippuen tuotteiden tiedot ja loppusumma voivat olla eritelty monin eri tavoin. Tämän takia taloushallinnossa on tapahtunut virheitä, kun laskusta on kirjattu ostoreskontraan tuotteiden arvolisäveroton yhteissumma. Verollinen kokonaissumma on voinut olla epäselvästi viimeisenä takasivulla, joten toimistolla on muutaman kerran päätyntä vääriä summat maksettavaksi. Maksuvaiheessa laskut pyritään vielä tarkastamaan huolella mahdollisten virheiden takia.

Yrityksen ostoprosessi on hyvin manuaalinen, eikä jatkuvasti yleistyvää sähköisyys vielä näy prosesseissa. Riskejä tässä voi olla useita. Monessa ostoprosessin vaiheessa tietoja syötetään käsin, kuten asiakasdataa lisättäessä, ostolaskujen kirjaamisessa ja maksamisessa. Yrityksen toimittajadatassa olleita tietoja, kuten tilinumeroa, ei ole aina päivitetty ajan tasalle. Yrityksen historiassa on ollut tapauksia, joissa maksut ovat tämän takia menneet väärälle tilinumerolle ja virheen seurauksena on tullut maksettavaksi perintäkustannuksia.

Ostolaskut laitetaan mapissa toimitusjohtajalle hyväksyttäväksi ja aineiston tulisi tulla takaisin allekirjoitettuna ennen laskujen eräpäiviä. Tämä ei valitettavasti aina

tapahdu jatkuvien kiireiden takia. Yrityksen tulisi luoda tiukka käytäntö, missä laskut tarkastetaan tietyinä viikonpäivinä joka kerta. Näin laskujen määrä ei kerkeä kasvaa suureksi, ja tehtävän kerkeää suorittaa nopeasti.

Yrityksen prosessi päättyy laskun maksamiseen, koska viimeisen vaiheen jälkeen tapahtuu todella harvoin reklamaatioita. Yrityksen käyttämä Control 9000-toiminnanohjausjärjestelmä näyttää kuluvan päivän erääntyvät laskut, ja nämä tiedot varmistetaan ottamalla kuluvana päivänä erääntyvät laskut maksettavat laskut kansioista. Laskujen maksamisen jälkeen kopiot laskuista siirretään aakkosjärjestyksessä oleviin mappeihin mahdollista jälkitarkastelua varten.

4.3 Yrityksen myyntiprosessi

Teemahaastatteluista kerätyn tiedon avulla case-yrityksen myyntiprosessista saatiin yhdessä muodostettua seuraavan lainen kuvaus. Heidän oma ostoprosessi eroaa jonkin verran aiemmin luvussa 2.2 esitetystä tyypillisestä ostoprosessista kuviossa 2.

1. Asiakasdatan ylläpito
2. Tarjouspyynnön vastaanotto
3. Tarjous hinnoittelu ja lähettäminen
4. Tilauksen vastaanotto
5. Tilausvahvistus
6. Työn suorittaminen
7. Laskutus (joko urakka tai tuntiveloitus)
8. Myyntisaamisten seuranta
9. Mahdolliset reklamaatiot
10. Maksusuorituksen vastaanotto

(Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Asiakasdataa ylläpitää pääosin vain toimistotyöntekijä. Asiakasdataa tarkastetaan ajoittain, että asiakkaiden tiedot ovat varmasti kunnossa Yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä (YTJ). Raportit ovat kuitenkin maksullisia, joten niitä ostetaan vasta kun on todella syytä epäillä asiakkaan luotettavuutta. Valtaosa

myynneistä kuitenkin pohjautuu samoille ja suurille yhtiöille, joten uusien asiakkaiden lisääminen järjestelmään on harvinaista.

Yrityksen tekemät projektit alkavat aina asiakkaan yhteydenotolla. Tarjouspyynnöt saapuvat usein joko toimiston tai toimitusjohtajan henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen. Tarjoukset räätälöidään aina yrityskohtaisesti, ja niissä käydään usein kovaa neuvottelua yksityiskohdista ja hinnoista. Asiakas valitsee usein itse työn laskutustavan, eli onko työ urakka- vai tuntipohjainen. Eniten sopimusneuvotteluissa menee aikaa löytää molempia osapuolia miellyttävät tekniset yksityiskohdat.

Sopivan kokonaisuuden löydyttyä asiakasyritys lähettää virallisen tilauksen, johon vastataan samat yksityiskohdat sisältävällä tilausvahvistuksella. Kaikki asiakasyritykset, jotka ovat kooltaan suuria, vaativat aina huolellisesti luodun tilausvahvistuksen. Ne vielä kuittaavat kaikkien siinä olevien tietojen olevan oikein, ennen kuin työvaihe voidaan aloittaa. Yritys tekee tilaustöitä omalla pajallaan, tai asiakasyritys voi tilata yrityksestä miehiä keikkaluontoisesti omiin toimitiloihinsa. Omalla pajalla työntekijöiden valvominen on helppoa, mutta muualla tehdyistä työtunneista on usein epäselvyyksiä, joiden selvittämiseen menee toimistolla aikaa. Työajanseurantaan on onneksi tullut parannus, kun useampi asiakasyritys vaatii nykyisin myös asiakasyritysten työntekijöitä käyttämään sähköisiä järjestelmiä.

Toimistotyöntekijä saa usein tiedon luvasta laskuttaa joko toimitusjohtajalta tai työnjohtajilta. Jos projektit kestävät pitkään, on tilausvahvistuksissa sovitut eräpäivät. Aikataulut voivat kuitenkin muuttua, jolloin usein sovitut maksupäivätkin muuttuvat. Toimistotyöntekijä käyttää työssään paljon perinteistä kalenteria, johon kirjataan kaikki tärkeät muistiinpanot, kuten tärkeät tulevat osto- ja myyntilaskut. Asiakkaat maksavat käteisellä rahalla erittäin harvoin, mutta sen vastaanottaminen on mahdollista. Tällöin kuitti tehdään kaupasta tietokoneella ja raha laitetaan toimistolla olevaan kassalippaaseen. Microsoftin Excel-ohjelmistolla tehdään kuukausittainen kassaraportti, joka lähetetään joka kuukausi tilitoimistolle. (Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Myyntisaamisten seuraaminen yrityksessä on haastavaa, koska käytetään factoring-rahoitusta. Pankilta saadut ennakkomaksut eivät näy yrityksen käyttämän toiminnanohjausjärjestelmä Control 9000:n myyntireskontrassa. Kassavirran seuraamista varten toimistotyöntekijä päivittää Excel-taulukkoa, jota kaikki työtietokoneen omistavat voivat seurata. Syitä factoring-rahoituksen käyttöön on, että laskuja on määrällisesti vähän ja ne ovat suuruudeltaan suuria. Maksuehdot ovat pitkiä, ja ne voivat kestää jopa useamman kuukauden. Yritys tarvitsee pääomaa muuttuviin sekä kiinteisiin kuluihin, joten yrityksessä on päätetty myydä laskut pankille. Aikaisemmin on myös ollut ongelmia maksusuoritusten saamisessa joiltain yrityksiltä, ja yrityksen johto kokee pankin olevan suurempi auktoriteetti laskujen perintään. (Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Myyntiprosessin esimerkki kuviossa 2 loppuu asiakaspalautuksiin, mutta toimeksiantoyrityksessä ne mahdollisesti aina käsitellään ennen maksun vastaanottoa. Reklamaatioita käsitellään kuitenkin case-yrityksessä hyvin harvoin.

4.4 Yrityksen palkkoproessi

Haastatteluista kerätyn informaation avulla muodostettu kuvaus toimeksiantoyrityksen palkkoproessista on hyvin samanlainen kuin teoriaosuudessa esitetty tyypillinen palkkoproessi kuviossa 3.

1. Työntekijän rekrytointi
2. Henkilötietojen ylläpito
3. Työtuntien kirjaaminen päivittäin
4. Palkkojen maksaminen
5. Työsuhteen loppuminen

(Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Yritys käyttää rekrytoinnissa paljon vuokratyöyrityksiä. Case-yrityksen tekemät työt ovat hyvin keikkaluontoisia, joten apuvoimia tarvitaan vain useiksi viikoiksi. Vuokratyöyritykset hoitavat suurimman osan rekrytointiprosessista, koska heidän ammattitaitoon luotetaan, ja tämän säästää toimeksiantoyrityksessä paljon aikaa.

Vuokratyöyritykset lähettävät heidän mielestään parhaat työntekijävaihtoehdot toimeksiantoyrityksen haastateltaviksi. Case-yritys tekee lopuksi aina valinnan, kenet he haluavat rekrytoida.

Suurin osa työntekijöiden henkilötiedoista on tallessa toimistotyöntekijän tiedostoissa ja mapeissa. Vakituisten työntekijöiden vaihtuvuus ei ole suurta, joten tietoja joutuu harvoin käsittelemään. Control 9000-toiminnanohjausjärjestelmässä, mihin on pääsy kaikissa tietokoneen omaavalta, ei ole salassa pidettäviä arkaluontoisia tietoja. Kirjanpitäjä varoitti myös alustavasti haastatteluissa uudistuvasta laista, jossa henkilötietojen käsittelyä koskevat lait tulevat ensi vuonna tarkentumaan.

Yrityksen palkkaproessi on kokonaisuudessaan hyvin manuaalinen. Työntekijöiden tehtävänä on tuoda päivittäin käsin täytetty tuntilappu työnjohtajalle hyväksyttäväksi. Tuntilappuun eritellään, mitä työnumeroa on kuinkakin kauan tehty, sekä heille kuuluvat mahdolliset ateria- ja matkakorvaukset. Työnjohtaja käy läpi laput joka aamu, koska tiedot ovat hänellä lähimuistissa ja hän tuo tuntilaput allekirjoitettuna toimistolle kirjattavaksi toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän yritykseen luodun kontrollin haasteena on, että ajoittain jopa puolet miehistä voi olla useampia viikkoja työkomennuksilla ulkopaikkakunnilla. On mahdollista, että he soittavat toimistolle, ja kertovat puhelimen välityksellä kerralla koko viikon tuntimäärät ja maksettavat lisäkorvaukset. Toimistotyöntekijä lukee paljon metallialan työehtosopimusta, ja varmistaa kaikkien maksettavien korvauksien perusteet parhaansa mukaan. Useimmiten kuitenkin työnjohtaja ilmoittaa tällaisissa tapauksissa tunnit toimistolle tai työmiehet toimittavat itse tuntilaput konttorille. (Yritys X:n toimistotyöntekijän tiedonanto 2017.)

Lähikuukausina on tullut myös avuksi uusi kontrolli, kun suurimmat asiakkaat aloittivat vaatimaan, että kaikki tehdasalueella työskentelevät joutuvat leimaamaan heille annetut kellokortit päivittäin. Se auttaa sekä heitä varmistamaan heille tulleet tuntiperusteiset laskut, että tilausyrityksiä varmistamaan työntekijöille maksettavat palkat. Yrityksessä on aiemmin investoitu järjestelmään kellokortteja varten ja yritetty sähköistää tuntikirjauksia. Työntekijöiden keski-ikä on todella korkea, joten sähköisen tai digitaalisen

järjestelmän käyttöönotto ja käyttäminen koettiin yrityksessä liian haastavaksi. Tuntikirjauksia on suunniteltu myös tehtäväksi puhelimella, mutta tämä on mahdottomuus, koska kaikki työntekijät eivät edes omista matkapuhelinta. Huolellisesti täytetyt tuntiaput auttaisivat toimistotyöntekijän tehtäviä, eikä hänen työaikaansa menisi työntekijöille soitteluun ja informaation etsimiseen. (Yritys X:n työnjohtajan tiedonanto 2017.)

Yrityksessä maksetaan palkat metallialan työntekijöille kahden viikon välein, ja kaikille muille kuukausittain. Toimistotyöntekijä skannaa järjestelmistä saadut listat kirjanpitäjälle, ja hän suorittaa varsinaisen palkanlaskennan. Toimistotyöntekijä noutaa verkkopohjaisesta Heeroksesta lasketut nettosummat, jotka kirjataan käsin Osuuspankin Kultalinkki- ohjelmaan maksua varten. Tässä piilee aina riski, että maksuvaiheessa sattuu inhimillisiä näppäilyvirheitä.

4.5 Yrityksen sisäinen valvonta

Haastatteluiden avulla selvisi, että suurin osa haastateltavista tiesi ainakin osittain mitä sisäinen valvonta teoriassa tarkoittaa. Haastateltavat yhdistivät sisäisen valvonnan talouden seurantaan ja analysointiin, jota se myös osakseen onkin.

Case-yrityksen toimistotyöntekijän ja kirjanpitäjän välillä vallitsee kova luottamus toisiinsa. Heidän yhteistyönsä on kestänyt useamman vuoden, ja he ovat molemmat perillä taloushallinnon kokonaisuudesta. Yrityksessä voisi tulla ongelmia, jos toinen osapuoli häviäisi yllättäen kuviosta. Yhteydenpito yrityksen ja tilitoimiston välillä tapahtuu pääasiassa sähköpostitse, joka on koettu heillä toimivaksi.

Kirjanpitäjä käy kaikki laskut tarkasti läpi ja puuttuu esimerkiksi taseen kirjattuihin vienteihin. Lähivuosina on ollut muutamia tilanteita, joissa toimitusjohtaja on laskuja hyväksyessään halunnut korjata toimistotyöntekijän laittamat tilit, ja viedä taseeseen pysyviin vastaaviin tuotannon apuvälineitä tai laitteita. Toimitusjohtaja on ajatellut, että niitä käytetään useiden tilikausien ajan ja näin ne voidaan laittaa kalustoon. Kirjanpitäjä on korjannut viennit kuitenkin vuosikuluksi pienhankintana. Laki elinkeinotulon verottamisesta määrittelee rajan pienhankinnan hankintamenoksi enintään 850 euroa. Hänestä tuollaisesta

irtaimesta kuluva käyttöomaisuudesta ei pidä alkaa tehdä poistoja. Tavoitteena molemmilla, niin toimitusjohtajalla kuin kirjanpitäjälläkin, on saada yrityksen tilinpäätökseen oikea ja riittävä kuva yhtiön taloudellisesta tilanteesta. (Yritys X:n tilitoimiston edustajan tiedonanto 2017; Laki elinkeinotulon verottamisesta 26.6.1998/473.)

Yrityksellä oli kesällä 2017 ensimmäistä kertaa töissä ulkopuolelta palkattu työntekijä taloushallinnossa lomatuuraajana. Ongelmia ei kesän aikana syntynyt, mutta kirjanpitäjä ainakin kertoi olleensa normaalia tarkempaan saadun aineiston kanssa. Yrityksen työnjohtajat ja esimiehetkin joutuivat tekemään enemmän erilaisia työtehtäviä, koska tuuraajaa ei keretty perehdyttämään lyhyessä ajassa kaikkeen.

Yrityksessä käydään johdon kesken paljon keskustelua yritykseen liittyvistä riskeistä. Yritykseen liittyvistä riskeistä selkeimmät liittyvät työturvallisuuteen. Yrityksessä tärkeintä on eliminoida kaikki riskit, jotka uhkaavat oman tai asiakasyrityksen henkilöstön turvallisuutta. Toiseksi olennaisimmat riskit liittyvät talouteen. Koska suurin osa yrityksen tilaustöistä on projektiluontoisia, vertailee johto paljon yhdessä, miten aiemmin tehdyt samankaltaiset projektit ovat sujuneet. Taloudellisesti hyvin menneet vastaavat projektit ovat olleet usein tehokkaita ja turvallisia, joten aiemmin tehdyistä kannattavista ja turvallisista töistä otetaan aina mallia. (Yritys X:n toimitusjohtajan tiedonanto 2017.)

Haastatteluissa kerrottiin, että yrityksessä mietitään sisäistä valvontaa ja tehdään jatkuvasti pieniä parantavia toimenpiteitä valvonnan parantamiseksi. Yrityksen kokoluokka on tällä hetkellä niin pieni, että hän pitää nykyisiä valvonnan kontrolleja riittävänä ja hänestä yritystoiminta on kokonaisuudessaan hyvin hänen hallinnassaan. Toimitusjohtajalla on myös selkeä mielikuva mihin asti yrityksessä pärjätään nykyisellä valvonnan tasolla. Yrityksessä oltaisiin valmiita lisäämään resursseja sisäiseen valvontaan, vasta jos toiminta kaksin- tai kolminkertaistuisi. (Yritys X:n toimitusjohtajan tiedonanto 2017)

5 Prosessien kehittämisehdotukset

Haastattelujen aikana selvisi useammasta lähteestä, että suurin ongelmakohta yrityksen taloushallinnossa on ostolaskut. Tuotteen tai palvelun tilaajaan vastuulla olisi toimittaa tilausvahvistus tai muu vastaava dokumentti ostosta, jotta kaikki siihen liittyvä tieto saataisiin toimistolle. Toimistotyöntekijällä olisi ostolaskujen kirjaus- ja maksuvaiheessa helppoa verrata laskussa olevia tietoja aiemmin vastaanotettuun dokumenttiin.

Taloudellisia resursseja käyttämättä helpoin tapa varmistaa taloushallinnon sisäiset kontrollit olisi lisätä aktiivisuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä huolellisempaa ja useammin tapahtuvaa laskujen tarkastamista ja tuntiappujen hyväksymistä. Esimiehien tulisi asettaa korkeampi vaatimustaso työntekijöille, että huolellisesti täytetyt tuntiapput on täytetty päivittäin selvällä käsialalla ja jokaisen työpäivän päätteeksi.

Taloushallinnon muuttaminen sähköiseksi veisi pois paljon manuaalisia työvaiheita, joissa on riskejä virheisiin. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta sähköistäisi taloushallinnon prosesseja, mutta sen käyttöönotto ja ylläpito vaativat lisäresursseja. Käyttöönoton ja käytön opettelu vie paljon aikaa, ja ohjelmiston hankinta ja mahdolliset kuukausimaksut voivat tulla kalliiksi.

Tilitoimiston edustaja kertoi ja suositteli, että työntekijöille maksettavat palkat voisivat lähteä maksutiedostona helposti suoraan tilitoimistosta pankkiin maksettavaksi. Palkkoihin liittyvät muut kulut, kuten TyEL-maksut ja ay-jäsenmaksut voitaisiin myös maksaa jo tilitoimistolla, jolloin se säästäisi case-yrityksessä aikaa ja vähentäisi arkaluontoisten tietojen lähettämistä. Näin näiden työvaiheiden manuaalinen maksaminen jäisi pois case-yritykseltä, joten tämä vähentäisi riskejä maksujen unohtamisesta, näppäilyvirheistä ja tietojen leviämisestä. Edustaja kertoi haastattelun lopussa toiveen, että he tarvitsisivat kuukausittain toimitettavat aineistomapit nopeammin työn alle. Heillä olisi enemmän aikaa perehtyä saatuun aineistoon ja huomata mahdollisia virheitä. (Yritys X:n tilitoimiston edustajan tiedonanto 2017.) Ostolaskujen viivästys johtuu pääosin siitä, että toimitusjohtaja ei ehdi muilta töiltään ajoissa tarkastamaan ja allekirjoittamaan hänelle toimitettuja aineistoja.

Palkanmaksuprosessissa uudeksi kontrolliksi yritykseen voisi ottaa, että kirjanpitäjälle lähteviin tulostettuihin tuntilistoihin tulisi aina saada esimiehen allekirjoitus ennen maksuvaihetta. Päivittäiset tuntilaput usein kuitataan työnjohtajien toimesta, mutta kukaan ei enää varmista, kirjataanko samat määrät varmasti toimistotyöntekijän toimesta järjestelmään.

Johdon tekemät tarjoukset perustuvat aiemmin tehtyihin projekteihin, joten tulisi kyseenalaistaa, ovatko työntekijöiden tuntilapuissa olevat työnumerot jatkuvasti varmasti oikein. Työskentely suurpiirteisesti vääristää myös siten tulevaisuuden hinnoittelua. Tuntimäärien, työnumeroiden ja tarkempien positioiden järjestelmään kirjaamisessa tulisi olla erittäin tarkka. Työnjohtajan tulisi myös selvästi informoida toimistotyöntekijää, jos tuntilapussa oleva tehty työ kuuluu aiemmin sovitun urakan ulkopuolelle ja jos se on erikseen laskutettava lisätyö. Haastatteluissa hieman vähäteltiin tarkkuuden tärkeyttä, koska suurin osa töistä on urakoita, joissa summat on sovittu etukäteen. Tämä voi johtaa myöhemmin harhaan, koska tehtyjen työtuntien kokonaismäärällä on merkittävä rooli johdon tekemässä kustannuslaskennassa.

Myyntiprosessin kontroleihin ei tutkimuksessa löytynyt parannusehdotuksia, koska toimeksiantajayrityksen asiakasyritysten sisäisen valvonta on niin huolellista. Niiden kontrollit ovat erittäin tarkkoja jokaisessa vaiheessa alun toimittajadatan hallinnasta lopun maksuvaiheeseen saakka. Tämä johtuu siitä, että monet asiakkaat ovat jopa pörssiyrityksiä, ja ovat veloitettuja paljon tarkempaan sisäiseen valvontaan kuin tutkimuksessa käsiteltävä case-yritys.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia case-yrityksen taloushallinnon avainprosesseja ja niiden sisäistä valvontaa. Tutkimusmenetelmänä käytetyt teemahaastattelut olivat oikea valinta, koska niiden avulla saatiin kattava kuva kokonaisuudesta sekä myös tarkempaa tietoa yksittäisistä prosesseista. Toimistotyöntekijä vastaa melkein yksin koko taloushallinnosta, joten tuntee avainprosessit hyvin ja tietoa voidaan pitää validina. Häneltä saadusta tiedonannosta ei jäänyt tutkimusaukkoja. Opinnäytetyön empiriaosuuteen haastateltiin case-yrityksen toimitusjohtajaa, kahta työntekijää sekä yrityksen

käyttämän tilitoimiston edustajaa. Haastattelemalla useita eri ihmisiä tutkimukseen saatiin vastauksia monista eri näkökulmista.

Opinnäytetyön päätutkimus oli:

- Miten yritys X:n taloushallinnon avainprosessit eroavat kirjallisuuden esimerkkikaavioista ja löytyykö kehitysehdotuksia?

Työn alatutkimusongelmia olivat:

- Onko yrityksessä sisäistä valvontaa?
- Jos valvontaa on, löytyykö ongelmakohtia ja voidaanko valvontaa parantaa?

Pääkysymykseen löydettiin vastaukseksi, että pienessä case-yrityksessä on vähemmän yrityksen sisäistä byrokratiaa sekä tehtävien eriyttämistä kuin suurissa yrityksissä. Taloushallinnossa ostoprosessi on suurissa yrityksissä usein paljon monimukaisempi kuin pienissä yrityksissä. Pienissä yrityksissä korostuu erityisesti työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus. Päätutkimuksen tulos, että työtehtävien eriyttäminen voi olla jopa mahdotonta, ei ollut tullut yllätyksenä, mutta monien kontrollien korvaaminen luottamuksella tuli. Pienissä yrityksissä on tietysti vähän henkilöstöresursseja, joten yksi henkilö saattaa vastata jopa yksin koko prosessista.

Alatutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksena, että yrityksessä on olemassa olevia sisäisen valvonnan kontrolleja, mutta niissä on myös kehityskohtia. Tutkimuksessa esitellään kehittämissuhteita sisäisen valvonnan parantamiseksi. Yritykselle löytyi uusia toimintamalleja, kuten palkkalistojen tarkistus ennen aina palkanlaskentaan lähettämistä, ostotilauksen tai muun dokumentin toimittaminen aina toimistolle sekä ostolaskujen hyväksyminen aina viikoittain. Tulos konkreettisten kontrolliehdotusten löytymisestä tuli pienenä yllätyksenä. Pienillä yrityksillä on tietysti vähemmän sisäiseen valvontaan käytettäviä resursseja, mutta monet tutkimuksessa käsitellyt valvonnan toimenpiteet pystyisi hoitamaan nopeasti.

Toivottavasti yrityksen johto saa tutkimuksen avulla paremman kokonais kuvan yrityksen taloushallinnosta ja siihen liittyvistä sisäisen valvonnan kontrolleista.

Toivon tekemästani tutkimuksesta olevan hyötyä toimeksiantoyritykselle, ja toivon heidän toteuttavan edes osan opinnäytetyössä esittelyistä näkökulmista ja ehdotuksista.

Yleisesti sisäisen valvonnan organisointia pidetään vain suurien pörssiyritysten tehtävänä, joten sen roolin tärkeys pienissäkin yhtiöissä yllätti. Teoriaosuudessa selvisi, että todennäköisyys varojen väärinkäyttöksiin voi olla jopa suurempi pienissä yrityksissä kuin suuremmissa. Sisäisen valvonnan kontrollien luominen ja ylläpito kuuluvat siis kaikille yrityksille, koosta riippumatta.

Koen, että yrityksen johto tiedostaa monissa taloushallinnon prosesseissa olevan muutamia vaarakohtia sekä tehottomuutta, mutta niitä ei koeta suurena ongelmana. Esimiehillä voi pieni kynnyks kyseenalaistaa luottamustaan pitkäaikaisia työntekijöitä kohtaan. Niin kauan, kun asiat toimivat ilman suuria ongelmia, voidaan monissa yrityksissä helposti jämähtää tuttuihin ja pääosin toimiviin toimintamalleihin, eikä eri resurssien käyttämistä kehitykseen koeta mahdollisuutena.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa löysin useita tähän aihealueeseen liittyviä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä. Yksikään sisäistä valvontaa tutkineista ei ollut perehtynyt oikeasti pieneen yritykseen, joten opinnäytetyöni näkökulma voi olla avuksi opiskelijoille, jotka ovat kiinnostuneet sisäisestä valvonnasta. Mielestäni sain välitettyä lukijalle viestin, miten tärkeää on sisäinen valvonta ja miten se tulisi järjestää jokaisessa yrityksessä sen koosta riippumatta. Tästä opinnäytetyöstäni saisi jatkotutkimusaiheen toiseen opinnäytetyöhön, jossa voitaisiin tutkia kyseisen toimeksiantoyrityksen taloushallinnon sähköistämistä ja selvittää eri toiminnanohjausjärjestelmien sopivuutta ja hinta-laatusuhdetta.

Kuviot

Kuvio 1. Esimerkki tyypillisestä ostoprosessista, s.10

Kuvio 2. Esimerkki tyypillisestä myyntiprosessista, s.15

Kuvio 3. Työsuhteen eri vaiheet, s.19

Kuvio 4. Yrityksen organisaatiokartta, s.27

Lähteet

Alftan, M., Blumme, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ahokas, N. 2013. Kuinka järjestää pienen yhtiön sisäinen valvonta? Balanssi 2013(3), 53-55.

Ahokas, N. 2010. Kuinka rakentaa liiketoimintaa tukeva sisäinen valvonta? Tilintarkastus 2010(5), 30-33.

Ahokas, N. 2012a. Sisäinen valvonta myyntiprosessin tukena. Tilintarkastus 2012(4), 44-47.

Ahokas, N. 2012b. Tehokas sisäinen valvonta ostoprosessin tukena. Tilintarkastus 2012(2), 52-55.

Ahokas, N. 2012c. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a. Listaamattomien yhtiöiden Corporate Governance. <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/listaamattomien-yhtioiden-corporate-governance/> Luettu 4.10.2017

Arvopaperimarkkinayhdistys 2017b. Hallinnointikoodi 2015. <https://cgfinland.fi/wpcontent/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf> Luettu 4.10.2017

Gwin, J. 2015. Internal controls: 5 Common challenges for small businesses. <https://kaufmanrossin.com/blog/internal-controls-5-common-challenges-for-small-businesses/>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 26.6.1998/473

Osaakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Verohallinto 2017a. Yritykset ja yhteisöt. Tietoa yritysverotuksesta. Ennakkoperintärekisteri. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/ennakkoperintarekisteri/>. Luettu 2.11.2017

Verohallinto 2017b. Yritykset ja yhteisöt. Tietoa yritysverotuksesta. Yritys työnantajana. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys_tyonantajana/. Luettu 31.10.2017

Yritys X:n nettisivut. Luettu 17.09.2017

Yritys X:n tilitoimiston edustaja. Henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2017.

Yritys X:n toimistotyöntekijä. Henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2017.

Yritys X:n toimitusjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2017.

Yritys X:n työnjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2017.