

Antti Pernu

Laatukäsikirja kirjanpidon kuukausittaiseen täsmäytystyöhön

Peca Oy

**LAATUKÄSIKIRJA KIRJANPIDON KUUKAUSITTAISEEN
TÄSMÄYTYSTYÖHÖN**

Peca Oy

Antti Pernu
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Taloushallinto

Tekijä: Antti Pernu

Opinnäytetyön nimi: Laatukäsikirja kirjanpidon kuukausittaiseen täsmäytystyöhön

Työn ohjaaja: Arja-Leena Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 36+7

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on oululainen tilitoimisto. Taustalla on tarve kehittää ja standardoida kuukausittaisen kirjanpidon täsmäytystyötä. Aiemmin tekemistä on leimannut laatu- vaihtelut, ongelmat ajanhallinnassa sekä tehokkuudessa. Tämä on aiheuttanut työntekijöissä tarpeetonta kuormitusta.

Tavoitteena on luoda kuukausittaisen täsmäytystyön prosessi ja saada prosessin kehittäminen osaksi päivittäistä toimintaa. Tarkoitus on yhtenäistää toimintatavat, jolla saavutetaan tasainen laatu. Lisäksi tavoitteena on kehittää ajanhallintaa. Aiemmin kun prosesseja on luotu, niiden kehittäminen on unohtunut, ja samalla saavutetut hyödyt on menetetty. Tässä laatukäsikirjassa on tavoitteena ratkaista myös tämä ongelma.

Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistehtävä ja se on luonteeltaan toiminnallinen. Aiheen teoriaan perehtymisen lisäksi kehittämismenetelmiä ovat olleet erilaiset palaverit, sekä workshopit tiimin kesken, missä prosesseja ja laatua on kehitetty. Välillä tekemistä on arvioitu työn ohessa, jolloin havaittuihin ongelmiin prosesseissa on päästy puuttumaan. Olennainen resurssi prosessien luomisessa on edellä mainittujen lisäksi organisaatiosta löytyvä kokemuseräinen hiljainen tieto.

Tuloksena syntyi laatukäsikirja sekä prosessit kuvattuna erilliselle alustalle, missä niitä päivitetään jatkuvasti. Tässä raportissa kuvataan laatukäsikirjan syntyprosessi, sekä siihen vaikuttavat asiat.

Jatkossa tällä samalla konseptilla tullaan kehittämään laatua ja prosesseja myös muille ydinprosessin osa-alueille. Tärkeimpiä kehityskohteita ovat palkkahallinto, tilinpäätökset, sekä uuden asiakkaan käyttöönotto. Lisäksi laatujohtamista voidaan edelleen kehittää siten, että tiimin itseohjautuvuus paranee.

Asiasanat: Laatujohtaminen, prosessi, sähköinen taloushallinto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme, option
Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Financial Administration

Author(s): Antti Pernu
Title of thesis: Quality manual for monthly bookkeeping
Supervisor(s): Arja-Leena Itkonen
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 36+7

This thesis is commissioned by an accounting company located in Oulu region. The company is in need of developing a manual and standards for monthly bookkeeping processes. There has been difficulties with quality of book keeping, time management and efficiency. This has been put an unnecessary strain on the employees.

The objective is to create a handbook or a manual for the staff to create and maintain a high quality service production and efficiency on a daily basis. The second goal is to improve time management. Previously, the development of new processes had been neglected which led to the loss of any potential benefits. One objective is to solve this problem.

This thesis is a qualitative development and it is operational. In addition to exploring the background theory regarding quality, accounting and processes, workshops and meetings with the team working in the company have been essential in the process of creating this manual. One of the most important resources for the quality manual is definitely the practical experience the team has.

The result of this thesis is a quality handbook. It includes processes for monthly book keeping which are described on an online platform. This thesis is a description of the processes which led to the manual.

In the future this concept will be expanded to other sectors such as payroll, closing the books and setting up a new customership. Quality management can be further developed to enhance the self-directing skills of the staff.

Keywords: Quality management, process, digital financial management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LAATUJOHTAMINEN	8
2.1	Laatuyritys	8
2.2	Laatujärjestelmät	9
2.3	ISO 9000	10
3	PROSESSI	12
3.1	Prosessin käsitteitä	12
3.2	Ydin- ja tukiprosessit	13
3.3	Prosessin syntyminen	13
4	KIRJANPITO JA SIIHEN LIITTYVÄT KÄSITTEET	15
4.1	Tosite	16
4.2	Pää- ja päiväkirjat sekä kirjanpidon laatiminen	16
4.3	Täsmäytystyö	17
4.4	Sähköinen taloushallinto	18
5	LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN	20
5.1	Prosessin luomistyön alkuvaihe	21
5.2	Trello	22
5.3	Automatiikka	25
6	KIRJANPIDON KUUKAUSITTAINEN TÄSMÄYTYS	26
6.1	Viikoittainen täsmäytystyö	26
6.2	Kuukausittainen täsmäytystyö	27
6.3	Viikkopalaverit	28
6.4	Henkilökohtainen ajanhallinta	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
	LIITTEET	34
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Toimin yrittäjänä oululaisessa tilitoimistossa nimeltä Peca Oy. Peca Oy on perustettu vuonna 2014. Peca Oy:n liikevaihto oli 2019 tilikaudella hiukan alle 180 tuhatta euroa. Olen työskennellyt Peca Oy:ssä lähes yrityksen alusta saakka opintojeni ohessa. Kesällä 2019 aloitin yrityksessä toimitusjohtajana. Samalla statukseni muuttui yrittäjäksi. Palvelemme tällä hetkellä noin neljäkymmentä asiakasyritystä. Suurin osa asiakkaista on pieniä osakeyhtiöitä. Opinnäytetyön taustalla on tarve kehittää oman yritykseni prosesseja ja laatua. Olen työssäni huomannut, että työn laatuun, tehokkuuteen ja työntekijöiden jaksamiseen on helpointa vaikuttaa luomalla toimivat prosessit päivittäiseen toimintaan. Aiemmin yrityksessäni on ollut ongelmana yhtenäisten prosessien ja toimintatapojen puute. Se on kuormittanut tarpeettomasti työntekijöitä, kun asioita on hoidettu muistinvaraisesti. Myös eri asiakkuuksien välisissä toimintatavoissa on ollut suuria eroja. Toimintaohjeiden puute on myös vaikuttanut laatuun ja sitä kautta asiakastytyväisyyteen.

Tavoitteena on ollut luoda laatukäsikirja, joka yhtenäistää toimintatavat riippumatta asiakkuudesta ja työn tekijästä. Käsikirjassa kuvataan yksityiskohtaisesti asiakkaan koko prosessi kuukausitasolla. Kaikki tilitoimiston toimintaan liittyvät osa-alueet laatukäsikirjan muodossa olisivat liian laaja aihe opinnäytetyöhön. Tästä syystä tämän raportin aihe on rajattu tiukasti koskemaan juoksevan kirjanpidon hoitoa kuukausitasolla Procountor-taloushallinto-ohjelmaa hyväksikäyttäen.

Olen myös huomannut, että minkä tahansa prosessien luominen on suhteellisen helppoa, mutta jo olemassa olevien prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen on todella haastavaa. Usein prosesseja luodaan ja ne otetaan käyttöön, jonka jälkeen ne unohdetaan ja tekeminen luisuu pikkuhiljaa takaisin vanhaan malliin. Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli löytää ratkaisu tähän ongelmaan.

Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistehtävä ja se on rakenteeltaan toiminnallinen. Esittelen tässä raportissa aluksi aiheen teoriaa sekä keskeiset käsitteet yleisellä tasolla. Sen jälkeen tutkin, miten yleiset teoriat ilmenevät taloushallintoalalla. Lopuksi kerron, miten keskeiset teoriat on jalostettu laatukäsikirjaksi ja jalkautettu päivittäiseen tekemiseen meidän yrityksessämme.

Puhuttaessa taloushallintoalasta digitalisaatiota ei voida sivuuttaa. Ala on voimakkaassa murroksessa, kun aiemmin käsin tuotettu tekeminen on pitkälle automatisoitu. Suorittavan työn tekijöistä

on tullut asiantuntijoita, jotka ratkovat ongelmia, mihin automatiikka ei kykene. Toisaalta automatiikka luo uusia ongelmia, joihin asiantuntijat vastaavat. Tästäkin näkökulmasta toimivien prosessien luominen laadun varmistamiseksi on erittäin tärkeää (Siivola, Yli-Heikkuri, Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola, Helistö, Kinnarinen & Ignatius-Partanen 2015, 6-7).

Tärkeimpinä lähteinä olen käyttänyt Kai Laamasen teosta ”Johda liiketoimintaa prosessien verkona” sekä Olli Lecklinin teosta ”Laatu yrityksen menestystekijänä”, Kirjanpitolakia, Arvonlisäverolakia, Kirjanpitolautakunnan suosituksia sekä Procountor-taloushallinto-ohjelman ohjeistuksia. Laatukäsikirjaa varten tilitoimistossa on käyty useita kehittämispalavereita, sekä workshoppeja. Tärkeimmät määriteltävät käsitteet ovat prosessi, laatu, juokseva kirjanpito ja sähköinen taloushallinto.

2 LAATUJOHTAMINEN

Pohdittaessa laadun käsitettä tulkintoja on yhtä monta, kuin on tarkasteltavia näkökulmia. Yleensä laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. On muistettava, että laatu ei ole sama asia kuin asiakastyytyväisyys. Asiakkaat saadaan varmasti tyytyväiseksi toimimalla kannattamattomasti, mutta laatu on tällöin yrityksen kannalta surkeaa. Kun puhutaan laadusta, täytyy muistaa, että myös ylilaatu on huono asia. Yrityksen kannalta jokin tuote tai palvelu saattaa olla tehokkaasti tuotettu ja ominaisuuksiltaan täydellinen. Ongelmana voi kuitenkin olla, että tuote on liian hyvä, eivätkä asiakkaat tarvitse "liian hyvän" tuotteen tai palvelun kaikkia ominaisuuksia. Joseph Juranin mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (fitness for use). Tämä määritelmä yksinkertaistaa edellä mainitut hyvän laadun tunnusmerkit. (Lecklin 2006, 18-20.)

2.1 Laatuyritys

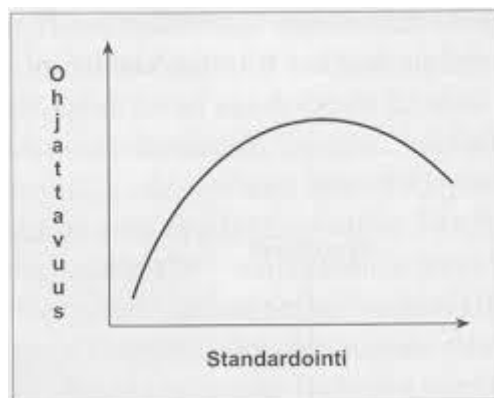
Seuraavaksi esitellään muutamia laatuyrityksen tunnusmerkkejä, joita on käytetty Suomen laatu-palkintokilpailun arviointiperusteina:

- Asiakassuuntautuneisuus: Asiakas rahoittaa yrityksen toiminnan, joten tuotteiden ja palveluiden tulee kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin tilanteessa kuin tilanteessa.
- Johtajuus ja päämäärätietoinen johtajuus: Johtajat luovat perustan laadukkaalle toiminnalle. Siihen kuuluvat arvot, kulttuuri, eettiset säännöt sekä hyvä hallintotapa. Johdon on toimittava esimerkkinä henkilöstölle.
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen: Laatuyrityksessä henkilöstöä ei nähdä kullueränä, josta on tarvittaessa päästävä joustavasti eroon, vaan resurssina. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä huolehditaan ja henkilökohtaista kehittymistä edistetään.
- Tuloshakuisuus: Tuloshakuisessa yrityksessä toimitaan joustavasti ja ollaan valmiita reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Lisäksi menestyvällä yrityksellä on selkeä visio tulevasta sekä visiota tukevat toimintasuunnitelmat.
- Prosesseihin perustuva johtaminen: Johtaminen ei perustu tunteisiin, vaan faktoihin. Tietoa kerätään ja analysoidaan ja sitä kautta viedään prosesseihin. (Lecklin 2006, 26-28.)

2.2 Laatujärjestelmät

Laadun johtamisella pyritään varmistamaan, että parhaaksi havaitut toimintamallit ovat käytössä ja niitä kehitetään jatkuvasti. Johdon on määriteltävä laatutavoitteet. Laatutavoitteiden on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa. On myös tärkeää, että laatua ja tavoitteita mitataan ja niiden toteutumista seurataan. Virheitä korjataan ja niistä opitaan (ennaltaehkäisy). Parhaat toimintatavat standardoidaan ja niistä tuotetaan laatujärjestelmä, jolla laatu varmistetaan. (Lillrank 1998, 126.)

Laadun standardointi tarkoittaa sitä, että paras toimintatapa määritellään ja kirjataan toimintaohjeeksi, protokollaksi tai laatukäsikirjaksi. Käytännössä standardi tarkoittaa sitä, että asiat tehdään aina samalla tavalla, saman tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä pidemmälle standardointi viedään, sitä paremmin toimenpiteet ja prosessit ovat ennustettavissa. Toisinsanoen toiminnan ohjattavuus kasvaa. Tämä on tiettyyn pisteeseen asti hyvä asia, mutta mikäli standardit naulataan liian tiukoiksi, eikä niitä päivitetä, ohjattavuus kärsii. Ei pidä sortua luulemaan standardia kiveen hakatuksi ja muuttumattomaksi. Standardi on parhaaksi katsottu tapa toimia sen hetken tietojen ja kokemusten valossa. Kun olosuhteet muuttuvat ja tieto lisääntyy, standardien on pysyttävä kehityksessä mukana, tai niistä muodostuu jarruja alkuperäiselle tavoitteelleen. Tästä syystä standardien jatkuva kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Alla oleva kuva kuvaa ohjattavuuden ja standardoinnin suhdetta. Kun standardien määrää kasvatetaan, aluksi ohjattavuus paranee. Tulee tunne hallittavuudesta. Kun standardien määrä kasvaa, ohjattavuus alkaa kärsimään, koska lisääntyvien standardien noudattaminen käy liian työlääksi. (Lillrank 1998, 128-130.)



KUVA 1 Standardoinnin ja ohjattavuuden suhde (Lillrank 1998)

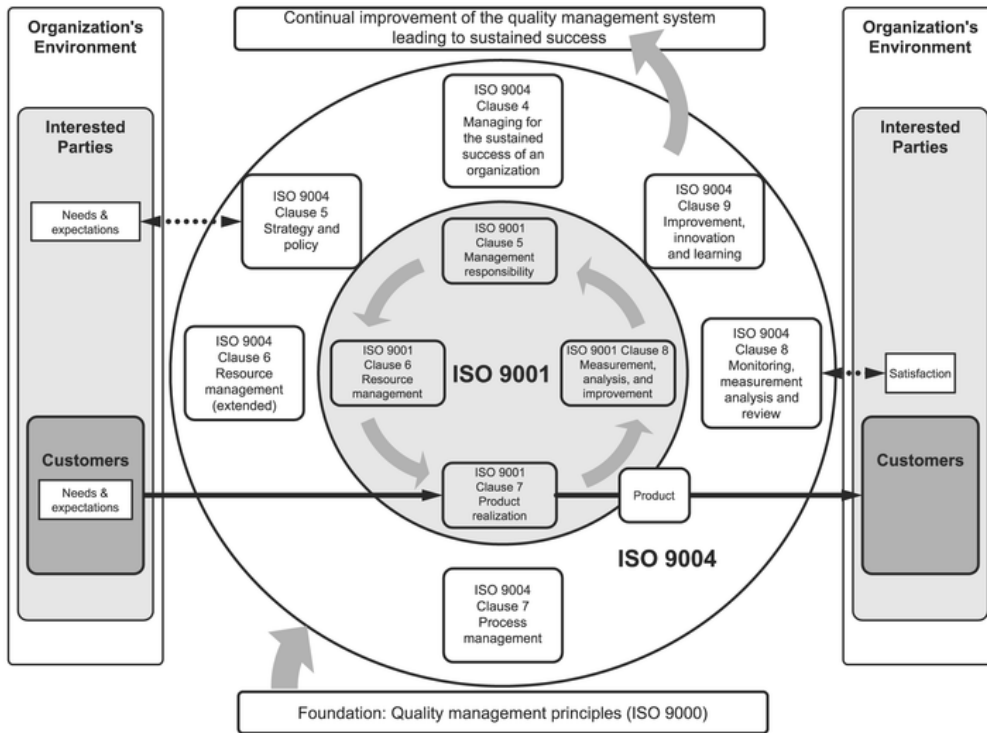
2.3 ISO 9000

Vuonna 1987 International Standards Organization (ISO) hyväksyi laadunhallintaan liittyvän standardisarjan (ISO 9000). Siihen liittyy useita eri standardeja, joista laadun kannalta tärkeimmät ovat standardit 9001 ja 9004. Näissä standardeissa määritellään laadunhallintaan liittyviä asioita. (Lecklin 2006, 309-310.)

ISO 9001 -standardia on päivitetty viimeksi vuonna 2015. Suomen standardisoimisliitto SFS on tuolloin vahvistanut ISO 9001 -standardin myös kansalliseksi standardiksi tunnuksella SFS-EN ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmät. ISO 9001 -standardi korostaa seuraavia asioita:

- Organisaation toimintaympäristö: organisaation laadunhallintajärjestelmällä on oltava selkeä yhteys kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaympäristöön, strategiaan ja toimintaan yleisesti.
- Johtajuus: johdon on sitouduttava ja vastattava laadusta ja sen johtamisesta.
- Riskilähtöisyys: on päätöksenteossa perustana.
- Laadunhallinnan periaatteet ISO 9000 -standardisarjan mukaan.
- Prosessilähtöisyys: perustana standardille.
- Palvelujen tuottajat on huomioitu uudistuksessa aiempaa paremmin.
- ISO-standardijärjestelmää on yhtenäistetty helpottamaan eri standardien käyttöä rinnakkain.

ISO 9001 -standardi siis painottaa laadun varmistamista asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. ISO 9004 -standardi taas on laajempi, joka kuvaa laadunhallintaa isompana kokonaisuutena. Allaoleva kuva avaa ISO 9001 ja ISO 9004 -standardien keskinäistä suhdetta. Kuvassa ympyröiden ulkopuoliset laatikot kuvaavat sidosryhmiä eri tasoilla. Ylimpänä tasona on yrityksen toimintaympäristö, jonka sisällä on sidosryhmät (Interested Parties). Syvimpänä tasona on asiakkaat (Customers). Ympyrät keskellä muodostavat ISO 9000 kokonaisuuden. Ympyrät ovat kuin mylly, jotka pyörittävät yritystä. Uloimmassa, ISO 9004 -standardissa hoidetaan isommat kokonaisuudet, joiden sisällä ISO 9001 hoitaa varsinaisen asiakasprosessin laadun. Musta nuoli vasemmalta oikealle kuvaa asiakasta, jolla on aluksi (vasemmalla) tarpeet ja odotukset. Kun nuoli kulkee prosessien läpi, syntyy asiakkaalle valmis tuote tai palvelu. (Suomen standardoimisliitto 2020, Viitattu 5.3.2020.)



KUVA 2 Malli ISO 9001 ja ISO 9004 -standardeista (ISO 2018, viitattu 20.3.2020).

3 PROSESSI

Kiteytettynä prosessin käsitteeseen sisältyy toiminta, resurssit ja tuotokset, joihin liittyy suorituskyky. Lisäksi on tärkeää hyödyntää palautetta prosessin kehittämiseksi. Prosessiksi voi periaatteessa kutsua mitä tahansa toimintaa, kuten heräämistä, neuvottelua, syömistä, oppimista ja niin edelleen. Tässä yhteydessä paneudutaan liiketoimintaprosesseihin palveluyrityksen näkökulmasta. Palveluprosessien haasteena on usein asiakkaiden muuttuvat tarpeet, jolloin prosessi ei toteudu suunnitellusti peräkkäin toimivina vaiheina, kuten tuotantoprosessi voisi toimia. Erityisen haastavaksi palveluprosessi muodostuu, jos palveluun liittyy paljon luovaa toimintaa tai asiantuntemusta. Prosessiajattelun idea on yksinkertainen. Ensin mietitään asiakasta ja hänen tarpeitaan. Sitten on mietittävä, miten tarpeeseen pystytään vastaamaan. Millaisia tuotteita tai palveluita asiakkaan tarpeet vaativat. Tämän pohjalta prosessin voi jo suunnitella. (Laamanen 2007, 19-21.)

3.1 Prosessin käsitteitä

Projekti ja prosessi sekoittuvat usein. Lyhyesti kuvattuna prosessi kerran toteutettuna on projekti. Projektille on ominaista, että sille on määrätty johtaja tai päällikkö, se on aikataulutettu, siitä on laadittu projektisuunnitelma ja se toteutetaan lineaarisesti sekä ainutkertaisesti. (Laamanen 2007, 26-27.)

Kun yrityksen toiminta koostuu projekteista projektin perään, voidaan puhua projektijohtamisesta. Tällöin ajatellaan, että suunnitelmia ei kannata viedä liian pitkälle, koska maailma muuttuu kuitenkin. Projektijohtamisen kannattajat ajattelevat myös, että projektit voivat lisätä joustavuutta, raportointi ja seuranta helpottuu ja palkitseminen on helpompaa. Projektijohtamisen ongelma on se, että yrityksen tulos koostuu kokonaisuudesta, ei pelkästään projektien summasta. Myös resurssointi ja liian kireä aikataulutus voivat tuoda haasteita johtamiseen. Prosessi taas on syklinen ja toistuva. Prosessilla ei ole erityistä johtajaa, vaan sillä on prosessista vastaavat henkilöt. Prosessi on yleensä kuvattu ja sitä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Voidaankin todeta, että projekti on prosessin kertaluontoinen toteutus. (Laamanen 2007, 26-28.)

Prosessin tunnistamisessa on olennaista, että hyvä asiakaslähtöinen prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessin alkusysäys ei suinkaan ole esimerkiksi tilauksen

käsittely, vaan asiakkaan tekemä tilaus. Prosessin loppupäässä asiakas saa tuotteen tai palvelun tuomat hyödyt käyttöönsä. (Laamanen 2007, 52-53.)

3.2 Ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosesseja ovat ne prosessit, jotka välittömästi vaikuttavat asiakkaaseen. Ydinprosessi lähtee siis asiakkaasta. Ydinprosessi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan tarpeet käyvät ydinprosessin läpi, jonka jälkeen valmis tuote tai palvelu palautetaan asiakkaalle. Tukiprosesseja ovat ne, jotka tukevat ydinprosessin toteuttamisessa. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto, suunnittelu ja laadunhallinta. Nämä prosessit tekevät ydinprosessin tai -prosessien toteuttamisen mahdolliseksi. Prosessien tunnistamistapa on kolmivaiheinen: toiminta, menestystekijät ja asiakkaan prosessin analysointi. (Laamanen 2007, 52-57, 64.)

Ydinprosessia kuvatessa täytyy vastata kysymyksiin: ”Kuka on asiakas ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet?” Palveluiden ja tuotteiden valmistusprosessit ovat yleensä aika pitkälle hiottuja. Uudenlaisesta prosessiajattelusta ei tällöin ole välttämättä kovin paljon hyötyä. Hyötyä sen sijaan saadaan siten, että prosessiajattelu laajennetaan koskemaan kokonaisratkaisuja. Esimerkiksi Kone Oy ei valmista ainoastaan hissejä, vaan palvelua, jossa kuljetetaan ihmisiä pystysuoraan. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessit on ulotettu pelkkää hissien toimittamista laajemmalle, eli koskemaan myös kunnossapitoa jne. (Laamanen 2007, 56.)

3.3 Prosessin syntyminen

Prosessin synnyn ensimmäinen vaihe on prosessin -tai sen tarpeen tunnistaminen. Oletetaan, että lähtötilanne organisaatiossa on ”kaoottinen”. Asiat hoidetaan sitä mukaa, kun niitä tulee eteen. Ratkaisuista muodostuu ikään kuin uniikkeja. Yksin tekemisessä tämä kaoottinen toimintamalli saattaa tietyissä tilanteissa jopa toimia, mutta organisaationa toimiminen vaatii aina yhteistyötä. Ilman prosesseja jokainen organisaation yksilö toimii etupäässä omien intressiensä mukaan. Organisaationa toimittaessa on kuitenkin ajateltava organisaation etu oman edun edelle. (Laamanen 2007, 43-44.)

Toisessa vaiheessa aletaan hahmottamaan toistuvat toimintamallit. Toistuvat toimintatavat kirjataan ylös, eli luodaan pelisääntöjä. Tässä piilee vaara siitä, että organisaatiosta muodostuu liian jäykkä, jos jokainen ongelma ratkaistaan uudella säännöllä. Tässä vaiheessa mennään yleensä metsään. Organisaation johto alkaa herkästi ajatella prosessin luomista projektina. Sitä se ei missään nimessä saa olla. Jos prosessit tunnistetaan ja kuvataan, mutta asiat jätetään sikseen, toimintatavat tulevat palaamaan kaoottiseen vaiheeseen. Tästä päästään prosessin synnyn kolmannen vaiheeseen, eli *herkän reagoinnin vaiheeseen*. Tällöin aletaan mittaamaan prosessin suorituskäskyä. Mittaaminen mahdollistaa ennakoinnin. Toiminnan tavoitteena on saavuttaa tuloksia. Usein ajatellaan, että ei ole väliä, miten toimitaan, kunhan tulosta syntyy. Tämä on prosessien näkökulmasta virheellisesti ajateltu. Olisi kiehtovaa hypätä toiminnasta suoraan tuloksiin ilman tyyppiä välivaiheita. Prosessien kehittämisen kannalta mittaaminen on todella tärkeää. Toisinaan pelkkä mittaaminen riittää parantamaan suorituskäskyä. Ennakoimalla pystytään reagoimaan prosessin ongelmakohtiin etukäteen. Ilman mittaamista ei saada realistista tietoa prosessin ongelmista. Tällöin prosessin kehittäminen perustuu mielipiteisiin, ei faktoihin. (Laamanen 2007, 45-46.)

Kun prosessi on tunnistettu, kuvattu ja sitä mitataan, pääsee innovatiivisuus valloilleen. Tässä vaiheessa aletaan tarkkailemaan toimintaympäristöä, tunnistamaan mahdollisuuksia ja optimoimaan toimintaa. Toiminnasta tulee luovaa ja joustavaa. Tässä kuvaan astuu johtajuus. Ihmisiä ei voi käskä olemaan luovia ja joustavia. Siihen täytyy kasvaa. (Laamanen 2007, 46-47.)

4 KIRJANPITO JA SIIHEN LIITTYVÄT KÄSITTEET

Kirjanpidon tärkein tehtävä on tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta asemasta. Kirjanpidosta syntyy tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelma kuvaa nimensä mukaisesti toiminnan tuloksellisuutta, eli tuloja ja menoja. Tase taas kuvaa yrityksen varallisuutta, sekä millä se on hankittu. Kirjanpito on sitä, että yrityksen liiketapahtumat, eli esimerkiksi ostot ja myynnit, kirjataan ylös asia- ja aikajärjestykseen. Kirjanpidon perusteella muodostetaan vuosittain tilinpäätös. (Taloushallintoliitto 2020, Viitattu 23.3.2020.)

Kirjanpidon taustalla on Kirjanpitolaki. Kirjanpitovelvollisia ovat oikeushenkilöt. Oikeushenkilöillä tarkoitetaan avointa yhtiötä, kommandiittiyhtiötä, osakeyhtiötä, osuuskuntaa, yhdistystä, säätiötä tai muuta yksityisoikeudellista oikeushenkilöä. Lisäksi rekisteröidyt uskonnolliset yhdyskunnat, sekä tietyissä tilanteissa luonnolliset henkilöt ovat kirjanpitovelvollisia. (KPL 1:1§.)

Kirjanpitovelvollisen on pidettävä kirjaa liiketapahtumistaan. Liiketapahtumia ovat tulot, menot, rahoitustapahtumat ja niiden siirto- ja oikaisuerät (KPL 2:1§). Liiketapahtumat merkitään kirjanpidon tileille. Kirjanpidon tileistä on oltava luettelo, josta ilmenee eri tilien sisältö (KPL 2:2§). Menot ja tulot kirjataan lähtökohtaisesti suoriteperusteella. Se tarkoittaa sitä, että kirjausperusteena käytetään tuotannon tekijän vastaanottamis- tai luovutusajankohtaa. Tästä voidaan kuitenkin tietyin perustein poiketa, jolloin kirjaamisperusteena käytetään laskutus- tai maksuperustetta (KPL 2:3§). Kirjaukset on tehtävä siten, että niitä voidaan jälkepäin tarkastella aika- ja asiajärjestyksessä (KPL 2:4§).

Kirjanpidon kirjaukset on voitava todentaa tositteella. Tosite on päivättävä sekä numeroitava tai muutoin yksilöitävä. Tositteeseen on todennettava liiketapahtuma. Tositteeseen, liiketapahtuman ja kirjauksen välisen yhteyden on oltava todettavissa. Liiketapahtuman suoritusajankohdan on käytävä ilmi tositteesta. Jos tositetta ei saada ulkopuolisen laatimana, tositteeseen voi laatia kirjanpitovelvollisen itse. Tosite on varmennettava asianmukaisesti. (KPL2:5§.)

Kirjausketjun aukottomuus, eli *audit trail* tarkoittaa sitä, että kun kirjanpitoa aletaan jälkikäteen tutkimaan, miltä tahansa tositteelta on pystyttävä helposti tarkistamaan, miten tosite on vaikuttanut tilinpäätökseen ja miten se on kirjattu. Tositteeseen numeron perusteella päästään tarkistamaan, mille

kirjanpidon tileille tositate on kirjattu. Sen jälkeen voidaan tutkia tuloslaskelmalta, miten se on vaikuttanut kokonaisuuteen. Käytännössä tärkeämpää on päästä porautumaan tuloslaskelmatasolta tositetasolle, eikä päinvastoin (Talouhallintoliitto 2020, viitattu 4.3.2020).

4.1 Tosite

Kuten yllä on mainittu, Kirjanpitolaki asettaa tiettyjä ehtoja tositteelle, että se on kirjanpitokelpoinen. Tositteita syntyy myynnistä, ostoista, palkanlaskennasta, sekä maksuliikenteestä. Maksuliikenteen tositteita ovat käytännössä pankkien tiliotteet. Myyntitositteita ovat mm. myyntilaskut ja käteismyyntikuitit. Ostotositteita ovat mm. ostolaskut ja niihin liittyvät oikaisut, käteisostotositteet ja tietyissä tapauksissa sopimukset, jos maksut perustuvat tehtyyn sopimukseen. Lisäksi usein laaditaan tositteita itse, joilla korjataan aiempia kirjauksia, jaksotetaan tositteita useammalla kuukaudella ja niin edelleen. Nämä tositteet ovat muistiotositteita.

Arvonlisäverolaki antaa lisää vaatimuksia tositteille. Laskussa, olipa se sitten myyntiä tai ostoa, on oltava laskun antamispäivä, laskunumero, myyjän ja ostajan arvonlisäverotunnisteet, myyjän ja ostajan nimi ja osoite, myytyjen tavaroiden määrä ja laji sekä palveluiden laajuus ja laji, toimitus tai suorituspäivä, arvonlisäveron peruste kunkin verokannan tai verottomuuden osalta, verokanta (0%,10%,14%,24%), suoritettavan veron määrä, viittaus lakiin, jonka mukaan veroa ei suoriteta ja niin edelleen. Jos laskulla muutetaan aiempaa laskua (hyvityslasku tai lisälasku) siihen on viitattava yksiselitteisesti (AVL 8:84§-85§, 8:209e§).

4.2 Pää- ja päiväkirjat sekä kirjanpidon laatiminen

Kirjanpidossa pääkirja tarkoittaa raporttia, jossa kirjanpidon tositteet esitetään asiajärjestyksessä. Päiväkirjassa kirjaukset esitetään aikajärjestyksessä. Kirjanpito laaditaan tositteiden perusteella. Kirjanpitomerkintä tarkoittaa, että ne syötetään kirjanpitojärjestelmään siten, että ne saadaan asetettua tarvittaessa aika- ja asiajärjestykseen (päivä- ja pääkirja). Merkinnästä on käytävä ilmi tosittien päivämäärä, tositenumero ja tiliöinti (eli valitun pääkirjatilin merkintä), rahamäärä, sekä myynti-

ostolaskujen osalta arvonlisäverojen erottamiseen liittyvät tiedot. Tarvittaessa kirjauksen yhteydessä voidaan merkitä myös sisäiseen laskentatoimeen liittyviä tietoja, esimerkiksi kustannuspaikka (dimensio). (KILA 2011.)

Arvonlisäverolaki vaatii, että kirjanpito on järjestettävä sellaiseksi, että siitä saadaan arvonlisäveron määräämistä varten tarvittavat tiedot (AVL 209§). Arvonlisäveron erottaminen ostojen ja myyntien osalta voidaan erottaa joko eri arvonlisäverokantojen mukaisten pääkirjatilien mukaan tai arvonlisäverot voidaan erotella niitä osoittavien tunnisteen avulla suoraan kirjanpitojärjestelmästä. Järjestelmä tuottaa raportin, missä ostojen ja myyntien eri arvonlisäverokannat on eritelty. (AVA 1:1.2.)

4.3 Täsmäytystyö

Kirjanpidossa täsmäytyksellä tarkoitetaan sitä, että tietyin aikavälein, yleensä kuukausittain varmistetaan siitä, että liiketapahtumat on kirjattu kirjanpitoon ja että tositteet, kirjanpitomerkinnät ja niiden pohjalta laaditun tilinpäätöksen oikeellisuus säilyy. Lisäksi täsmäytyksellä varmistetaan, että kirjauksia ei ole tehty ilman tositteita, tai kirjauksissa ei ole muutoinkaan virheitä. Yleensä täsmäytykset perustetaan erilaisiin osakirjanpidon raporteihin. (KILA 2011.)

Jos täsmäytettäessä havaitaan eroja, jotka osoittavat virheen kirjanpidossa, ne oikaistaan. Tällöin laaditaan erillinen korjaustositte, jolla virhe korjataan. Vähäisiä eroja ei tarvitse oikaista, vaan niitä varten on oma pääkirjatilinsä liiketoiminnan muissa kuluissa. Yleensä pääkirjanpidossa käytetään erillistä pääkirjatiliä (selvitystili) täsmäytystyöhön. Tällöin kirjanpidon erot esimerkiksi tiliotteen viitesuoritusten ja ostolaskujen välillä kirjautuvat selvittelytilille. Kun selvittelytilin saldo kirjataan oikeille pääkirjatileilleen ja tilin saldo on nolla, erilliselle täsmäytys selvitykselle ei ole tarvetta. (KILA 2011.)

Kirjanpito perustuu liiketapahtumiin, jotka yleensä todennetaan pankin toimittamilla tiliotteilla. Tästä syystä pankkitilien täsmäytys kirjanpitoon on tärkein yksittäinen täsmäytystyö. Reskontratilien (ostovelat ja myyntisaatavat) täsmäytys pankkitilien ja muiden tasetilien kanssa on myös olennainen osa täsmäytystyötä. Reskontratilien täsmäytys kuuluu olennaisesti kuukausittaiseen täsmäytystyöhön. Procountor-ohjelmistossa reskontratilien täsmäytykseen on erillinen *avoimien laskujen täsmäytystyökalu*, jossa verrataan avoimia osto- tai myyntilaskuja kirjanpidon saldoihin. (KILA 2011; Accountor Finago 2020, Viitattu 10.3.2020.)

Verotilien täsmäyttäminen on myös erittäin tärkeä osa kuukausittaista täsmäytystyötä (arvonlisäverovelvollisella). Kun kuukauden kirjanpito on täsmäytetty ja sen perusteella on laadittu oma-aloitteisten verojen veroilmoitus, on tärkeää täsmäyttää Verotilitapahtumat-pääkirjatilin saldo verohallinnon OmaVero-palvelun tietoihin. (Accountor Finago 2020, Viitattu 14.3.2020.)

4.4 Sähköinen taloushallinto

Taloushallinto on järjestelmä, jolla seurataan organisaation taloutta ja taloudellisia tapahtumia siten, että saadaan tuotettuja raportteja sidosryhmille. Sidosryhmien perusteella taloushallinto jaetaan kahteen osaan: sisäiseen- ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa pääasiassa organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten eri viranomaisille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan tuottaa tietoa organisaation johdolle. Nykyään taloushallinnossa ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi kulkevat tiiviisti käsi kädessä. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Digitaalisten (sähköisten) työkalujen avulla taloushallinnon elementit, kuten myyntilaskut, ostolaskut ja kirjanpito hoidetaan internetin välityksellä. Ominaista sähköiselle taloushallinnolle on osto- ja myyntilaskujen välitys sähköisesti (verkkolaskutus), jolloin ostolaskut voidaan käsitellä milloin ja mistä vain. Matkapuhelinsovellukset mahdollistavat matka- ja kululaskujen hallinnoinnin. Myös kirjanpito on ajantasaisempaa, kun tiliotteet tulevat järjestelmiin päivittäin ja kirjaukset tapahtuvat automaattisesti. Lisäksi olennainen osa sähköistä taloushallintoa ovat sähköiset arkistot (pilvipalveluina). (Accountor Finago 2020, Viitattu 14.3.2020.)

Sähköisen taloushallinnon merkittävimpiä etuja ovat päällekkäisten työvaiheiden poistuminen, kun automatiikka hoitaa esimerkiksi ostolaskun tiliöinnin, hyväksymiskierron, reskontran ja maksatuksen sekä siirtää sen kirjanpitoon ja viranomaisilmoituksille samalla kertaa. Lisäksi sähköistyminen on mullistanut taloushallinnon prosesseja, kun koneet hoitavat ison osan tallennustyöstä, mikä aikaisemmin on tehty käsin. Kirjanpitovelollisen, eli tilitoimiston asiakkaan näkökulmasta suurimpia etuja on papereista luopuminen (ja niiden toimittamiseen käytetty aika) sekä taloushallinnon reaaliaikaisuus. Taloushallinnon asiantuntijalle digitalisaatio tarkoittaa, että aiemmin tallennustyöhön käytetty aika vapautuu. (Siivola ym. 2015, 22.)

Digitaaliseen taloushallintoon siirtymisen haasteena on, että tilitoimistojen prosessit menevät uusiksi. Vanhaan malliin totutut, tallennustyöhön perustuvat prosessit eivät suoraan sovellu reaaliaikaisen sähköisen taloushallinnon hoitamiseen. Tilitoimiston on myös oltava valmiina reagoimaan hinnoittelumuutoksiin, koska reaaliaikainen taloushallinto tuo ohjelmiston roolin merkittävämmäksi kokonaisuudessa. Koska tallennustyö vähenee, vanha, yleensä tuntilaskutukseen perustuva laskutus aiheuttaa sen, että hyöty valuu joko asiakkaan tai ohjelmistotoimittajan laariin. (Siivola ym. 2015, 24-26.)

5 LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN

Kuten johdannossa mainittiin, kuukausittaisen täsmäytystyön laatukäsikirjalle oli yrityksessäni huu- tava tarve. Ennen kuin voidaan lähteä miettimään mitä laatukäsikirja tarkoittaa, miten se tehdään ja mitä se sisältää, on tärkeää vastata kysymykseen, *miksi* se tehdään. Toisin sanoen, mikä on laatukäsikirjan tavoite. Johdannossa käy ilmi, että tavoite oli yhtenäistää toimintatavat asiakkuu- desta ja tekijästä riippumatta. Toinen tavoite oli laittaa prosessit ”elämään”, eli kehittämään luon- taisesti tekemisen yhteydessä.

Nyt kun olen perehtynyt laatuun ja prosesseihin, olen muodostanut oman määritelmäni laatukäsi- kirjalle. Minun mielestäni laatukäsikirjassa kuvataan mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Lisäksi hyvässä laatukäsikirjassa kerrotaan myös, miten laatukäsikirjaa kehitetään. Tästä syystä laatukäsikirjan synty voidaan käsittää eräänlaisena projektina, mutta olisi vaarallista ajatella, että laatukäsikirja olisi joskus valmis. Kun aloitin työtä, olin siinä harhaluulossa, että laatukäsikirja voi- taisiin nivoa näyttäviin nahkasiin kansiin ja jakaa jokaisen työntekijän pöydälle. Tällöinhän ky- seessä olisi ollut projekti. Peca Oy:n laatukäsikirjan laatimisessa on joitain projektin tunnusmerk- kejä. Laatukäsikirjalla on selkeä tavoite ja työllä on johtaja (allekirjoittanut). Laatukäsikirjalla on myös aikataulu. Muuta projektinomaista laatukäsikirjassa ei sitten olekaan. Tässä laatukäsikirjassa kuvataan prosessia, jonka tavoitteena on laadukas ja tehokas tekeminen. (Laamanen 2006, 27.)

Laamasen kuvaus prosessin synnystä osuu täsmälleen meidän laatukäsikirjan syntyprosessiimme. Ennen laatukäsikirjan laatimista työt tuli kyllä tehdyksi ja lähes poikkeuksetta vieläpä ajallaan, mutta liian usein rutiinityöt eivät tulleet tehdyksi rutiininomaisesti. Tilanne oli siis Laamasen tarkoittamalla tavalla *kaottinen*. Aloimme kuitenkin pikkuhiljaa tunnistaa kuukausittain toistuvat kaaosta aiheut- tavat tekijät. Lisäksi huomasimme, että monia asioita esimerkiksi kirjaustapojen osalta tehtiin hie- man eri tavalla eri asiakkaiden kohdalla. Totesimme myös, että asiakasympäristöjä käytiin läpi hy- vinkin erilaisella syklillä, eikä syklissä välttämättä ollut mitään logiikkaa esimerkiksi asiakaan tosi- temäärien kanssa. Asiakasympäristöllä tarkoitetaan Procountor-taloushallintojärjestelmässä ole- vaa asiakaan portaalia, mistä löytyy kaikki tietyn asiakaan taloushallintoon liittyvät elementit, ku- ten sähköiset tiliotteet, avoimet osto- ja myyntilaskut, tarkastettavat ostolaskut, talouden seurana- taan liittyvää tietoa ja paljon muuta. (Laamanen 2007, 46; Accountor Finago 2020, Viitattu 14.3.2020.)

Yksi tärkeimmistä resursseista laatukäsikirjan luomisessa on ollut organisaatiossamme oleva kokemusperäinen tieto. Teoriassa kaikki kirjanpidon laatuun liittyvät asiat on säädetty laissa ja muissa ohjeistuksissa. Olen kuitenkin varma, että tämä hiljainen tieto on se, mikä hioo prosessit ja tekemisen laadukkaaksi. Teorian ja käytännön välillä on aina pieniä eroja. Hiljaisessa tiedossa keskeisiä ominaisuuksia ovat muun muassa intuitio, taidot, näkemykset, tietotaito, uskomukset, mentaaliset mallit sekä käytännön älykkyys. (Pohjalainen, 2012.). Minun mielestäni kirjanpidon taustalla vaikuttava teoria antaa hyvät ja tarkat raamit toiminnalle, mutta käytännön kokemus hioo teoriasta rosot pois, jolloin jäljelle jää tehokas tekeminen. Käytännössä hiljainen tieto on ollut eräs kantavista voimista koko kehittämistyössä.

5.1 Prosessin luomistyön alkuvaihe

Koko prosessin luominen lähti tarpeesta kirjata juoksevan työn prosessi ylös. Työskentelyn ohessa tapahtunut ajatustyö prosessin eteen jalostettiin tiimin yhteisissä workshopeissa. Workshop-työskentelyllä tarkoitan sitä, että tiimi kokoontuu saman pöydän ääreen tekemään työtä projektin parissa. Joistain workshopeista laadittiin muistioita, jonka pohjalta kirjasin prosessia ylös. Näitä workshop-päiviä oli luomisprosessin aikana useita. Osa näistä oli hyvinkin epävirallisia ja spontaaneja.

Ensimmäisessä Workshopissa käytiin läpi juoksevan kirjanpidon sen hetkistä tilannetta. Päätettiin, että prosessia aletaan kirjamaan ylös Excel-taulukkoon. Ensimmäiseksi listattiin kaikki asiakkaamme. Sitten ryhdyttiin järjestämään asiakkaita lokeroihin sen perusteella, kenen prosessit olivat mahdollisimman lähellä toisiaan. Yhtäläisyyksiä haettiin muun muassa toimialan, käytetyn ohjelmiston, alv-ilmoitusvälin ja kokoluokan perusteella. Tämän jälkeen lähdettiin miettimään kategoriaittain, mitä yhtäläisyyksiä kunkin kategorian sisällä on. Pikkuhiljaa eri kategorioiden väliset yhteydet saatiin esille. Tästä syntyi malli, jonka pohjalta jokaisen asiakkaan, olemassa olevan ja tulevan, prosessi luotiin. Aluksi tämä perusmalli toimi Word-tiedostossa. Jokaiselle asiakkaalle tehtiin pilveen oma Word-dokumentti, jossa tiedot olivat.

Seuraavissa palavereissa käytiin läpi kokemuksia Word-dokumenteille tehdyistä asiakaskorteista, ja niiden käytettävyys todettiin täysin mahdottomaksi. Dokumenttien etsiminen ja avaaminen oli työlästä. Kortit olivat pilvipalvelussa, jossa todettiin synkronointiongelmia. Tämä aiheutti sen, että dokumentit eivät päivittyneet kaikille, eli osalla tiimistä ei ollut käytettävissään viimeisin tieto.

Toiseksi ongelmaksi alkuvaiheessa muodostui myös se, että prosessista tuli liian jäykkä. Prosessi koitettiin taivuttaa jokaiseen asiakkaaseen soveltuvaksi. Puutteet täydennettiin koskemaan läheltäkään kaikkia asiakkuuksia. Tekemisestä hävisi joustavuus. Samalla kävi niin, että prosessia ei noudatettu, saati täydennetty tai päivitetty. Tekemisessä palattiin siis Laamasen tarkoittamaan kaotettuihin vaiheeseen, eikä kehitystä tapahtunut. (Laamanen 2007, 43-44.)

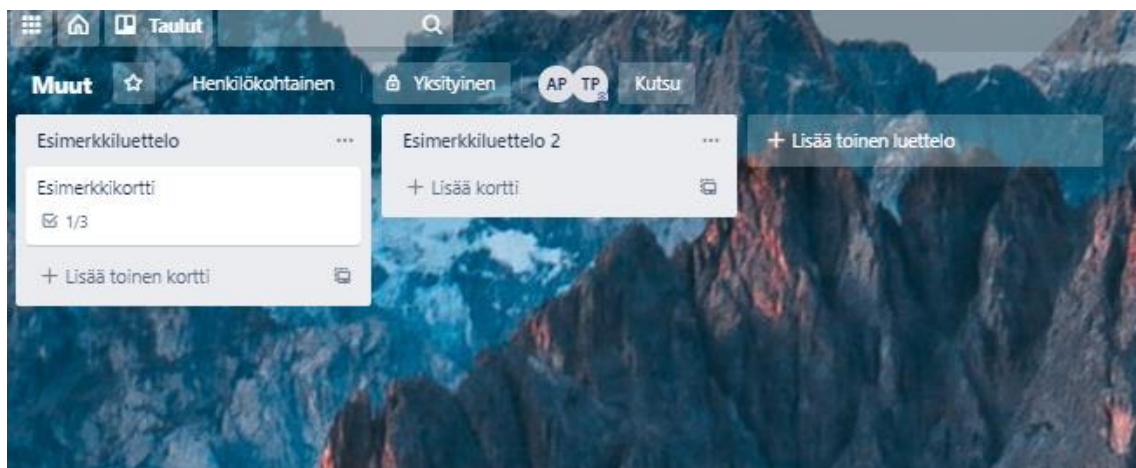
Joustavuutta prosessin kuvaamisen työkaluksi haettiin Microsoftin Outlook-kalenterista. Luotiin tiimin yhteinen kalenteri, johon lisättiin asiakkuudet. Suunnitellut ajankohdat ryhdyttiin lisäämään tähän kalenteriin. Tällä pyrittiin kartoittamaan henkilöresurssien riittävyyttä. Prosessin joustavuuden kannalta tämä vei kuitenkin vain huonompaan suuntaan. Malli, jossa kunkin asiakkuuden tekemisaikankohdat määritettiin ennalta, jäykisti prosessia entisestään. Hyvä tarkoitus kääntyi itseään vastaan. Toiminta mukaili tässä vaiheessa Lillrankin käyrää standardoinnin ohjattavuuden suhteesta, missä liika standardointi vei tapauksessamme ohjattavuutta entistäkin alemmalle tasolle. (Lillrank 1998, 129.)

Kun aiemmin mainitut menetelmät prosessien kuvaamisen alustaksi todettiin epäkelvoksi, ryhdyttiin kartoittamaan vaihtoehtoja alustaa. Selvitettiin niitä ominaisuuksia, joita alustalta tarvittaisiin. Täytyi löytää sellainen alusta, johon muutokset päivittyisivät automaattisesti. Lisäksi sen tuli olla joustava ja helposti muokattava. Ei myöskään haluttu mitään asennettavaa ohjelmistoa. Eräs asiakkaamme neuvoi kokeilemaan Trelloa.

5.2 Trello

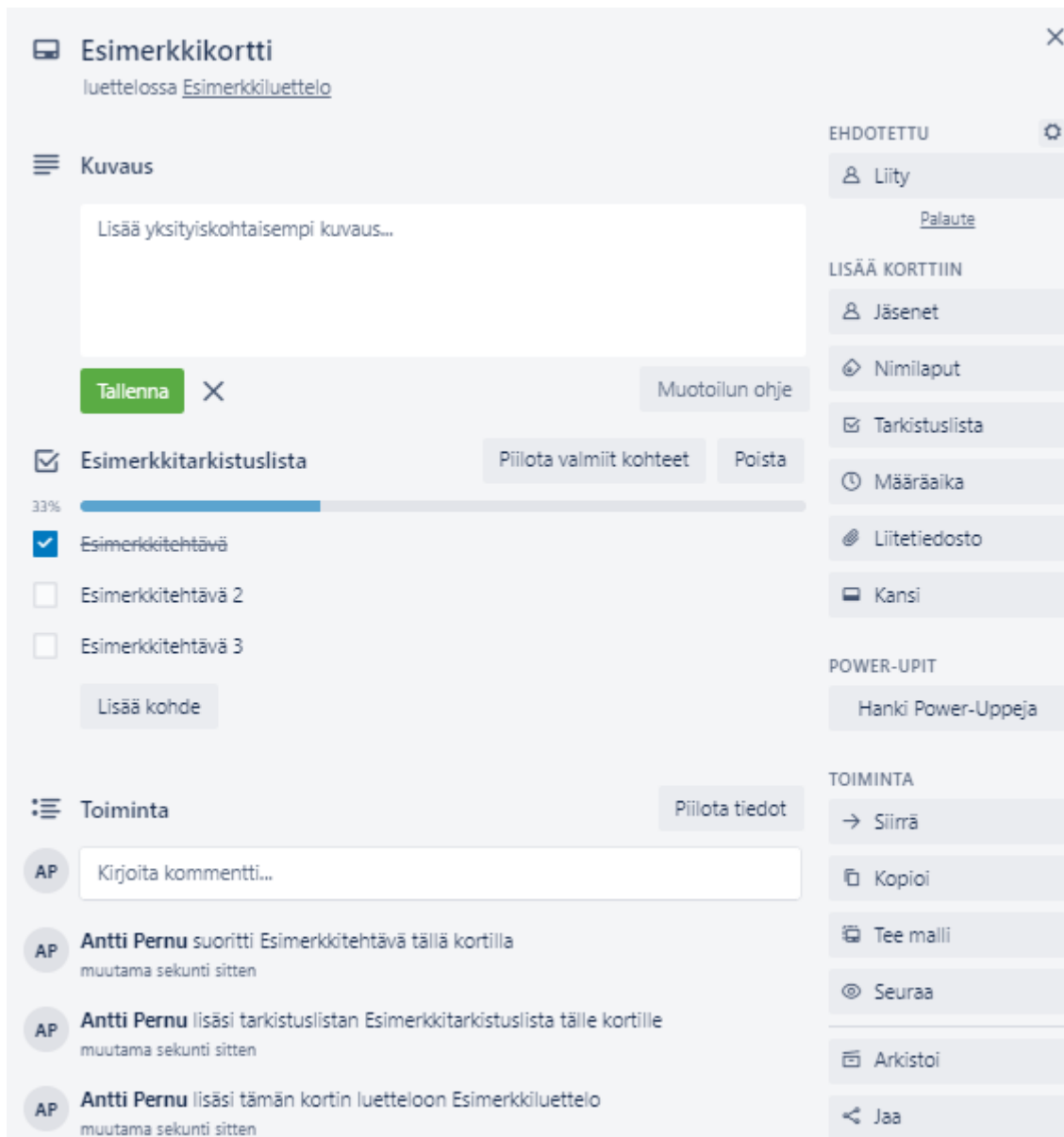
Puhuin aiemmin nahkakantisesta laatukäsikirjasta. Laatukäsikirjassani ei ole nahkaisia kansia. Lähimpänä tätä on laatukäsikirja, johon laatumääritelmät ovat kirjattuna. Trello luotiin tämän pohjalta (Liite 1). Trello on ilmainen verkkopalvelu, jossa voidaan hallita kätevästi erilaisia asioita. Trellosta löytyy eri tauluja eri käyttötarkoituksiin. Taulujen sisälle saadaan kortteja, joiden sisälle voidaan luoda monia erilaisia elementtejä. Yksi meillä eniten käytössä oleva elementti on tarkistuslistat. Käytännössä meillä on taulu nimeltä Kirjanpito, joista löytyy jokaiselle asiakkaalle oma kortti. Asiakaskortin sisältä löytyy asiakkaan perustiedot, mitä tarvitaan juoksevan kirjanpidon hoidossa. Lisäksi löytyy tarkistuslista viikoittaiseen sekä kuukausittaiseen täsmäytystyöhön. Tarkistuslistoissa

käytetään eräänlaista peruspohjaa, johon sitten lisätään asiakaskohtaiset erikoisuudet. Näin jokaisen asiakkaan jokainen asia tulee huomioitua juoksevassa tekemisessä. Molemmissa tarkistuslistoissa on viimeisenä kohtana: ”Päivitä huomiosi asiakaskortille”. Tämä on mielestäni tärkein kohta. Kuten mainittua, yksi laatukäsikirjan tavoitteista oli saada prosessit elämään. Siksi Trello-korttien säännöllinen päivittäminen on kaikkein tärkein viikoittainen- ja kuukausittainen toimenpide. Kortit voidaan taululla järjestää eri luetteloihin. Käytännössä taululla on eri viikoille omat luettelot, joilla prosessin eteenpäin viemistä seurataan. Korttien sisällä olevien tarkistuslistojen avulla seurataan asiakaskohtaisten toimenpiteiden edistymistä. Trellossa olevien asiakaskorttien tavoitteena on, että kuka tahansa voi milloin tahansa tehdä minkä tahansa asiakkaan kirjanpitoa. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessin pitää olla niin aukoton, että kenelläkään tiimin jäsenellä ei olisi muistin varassa mitään asioita. Riskienhallinnan kannalta on myös tärkeää, että kaikki tieto on kaikkien saatavilla. Alla on kuva esimerkkitaulusta, jolta löytyy luetteloita sekä esimerkkikortti (Kuva 3).



KUVA 3 Esimerkki Trello-taulusta (Antti Pernu, Trello.com 2020, Viitattu 23.3.2020).

Seuraavana on kuva esimerkkikortista, johon kirjataan ylös asiakkaan perustietoja, sekä tarvittavat tarkistuslistat (Kuva 4). Kuva havainnollistaa käyttämämme menetelmän, jolla asiakkuudet hallitaan. Tällä varmistutaan, että kaikki toimenpiteet tulevat tehdyksi. Kommenttiosio, johon havainnot ja poikkeamat kirjataan, on tärkeä. Korttien avulla johto (tai kuka tahansa) saa helposti yleiskäsitksen työtilanteesta. Tätä käytetäänkin viikoittaisten palavereiden apu- ja havainnointivälineenä.



KUVA 4 Esimerkki Trello -kortista (Antti Pernu, Trello.com 2020, Viitattu 23.3.2020).

Trello ratkaisee suuren määrän niistä ongelmista, mitä aiemmat alustat ja toimintatavat aiheuttivat. Trello on helposti käytettävissä, se on joustava ja kattava. Lisäksi se auttaa saavuttamaan laatuyrityksen tunnusmerkkejä ydinprosessin osalta. Sen avulla voidaan innostaa tiimiä kehittämään heidän itsensä lisäksi koko yrityksen toimintaa. Samaan aikaan joustavuus ja innovatiivisuus lisääntyy. Trello on konkreettinen työkalu, jonka avulla päästään hyvin lähelle ideaalilannetta. Täytyy kuitenkin muistaa, että Trello on hyödytön, ellei sitä käyttävä tiimi omaa aitoa halua työskennellä prosessin kautta.

5.3 Automatiikka

Procountorin, kuten muidenkin sähköisten taloushallintojärjestelmien tehokkuus perustuu pitkälti automatiikkaan. Tiliotteet tuodaan Web Service -kanavalla pankeista suoraan järjestelmään sähköisesti. Ostolaskut tulevat ja myyntilaskut lähtevät järjestelmästä verkkolaskuina automaattisesti. Normaali tilanteessa ostot ja myynnit kohdistuvat pankkitilin viitesuorituksiin automaattisesti. Asiakkaiden ja toimittajien taakse saadaan luotua automatiikkaa, jolloin kirjanpidon tiliöinti tapahtuu myös automaattisesti. Lisäksi tiliotteelle voidaan rakentaa oletustiliöintejä suoraan tiliotetekstin perusteella. Tämä automatiikan rakentaminen on erittäin olennainen osa tehokasta prosessin hoitoa. Pääsääntöisesti automatiikka rakentuu asiakkuuden käyttöönoton alkuvaiheessa. On kuitenkin huomattu, että automatiikan rakentaminenkaan ei ole projekti. Uusia toimittajia tulee, joille oletustiliöinnit ja muut joudutaan tekemään. Tästä syystä prosesseissa on yhtenä kohtana automatiikan valvonta ja päivittäminen. (Accountor Finago 2020, Viitattu 31.3.2020.)

Automatiikka helpottaa kiistatta kirjanpitäjän työtä. Oman kokemukseni mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että automatiikka ei tee autuaaksi. Kirjanpitäjän tai asiantuntijan täytyy entistä tarkemmin käsittää ja tarkkailla kirjanpidon kokonaisuutta. Täytyy olla silmää havaita poikkeamat isoista automaattisesti luoduista datamassoista. Se vaatii mielestäni työntekijältä enemmän, kuin perinteinen tallennustyö, jossa kaikki työ tehdään käsin.

6 KIRJANPIDON KUUKAUSITTAINEN TÄSMÄYTYS

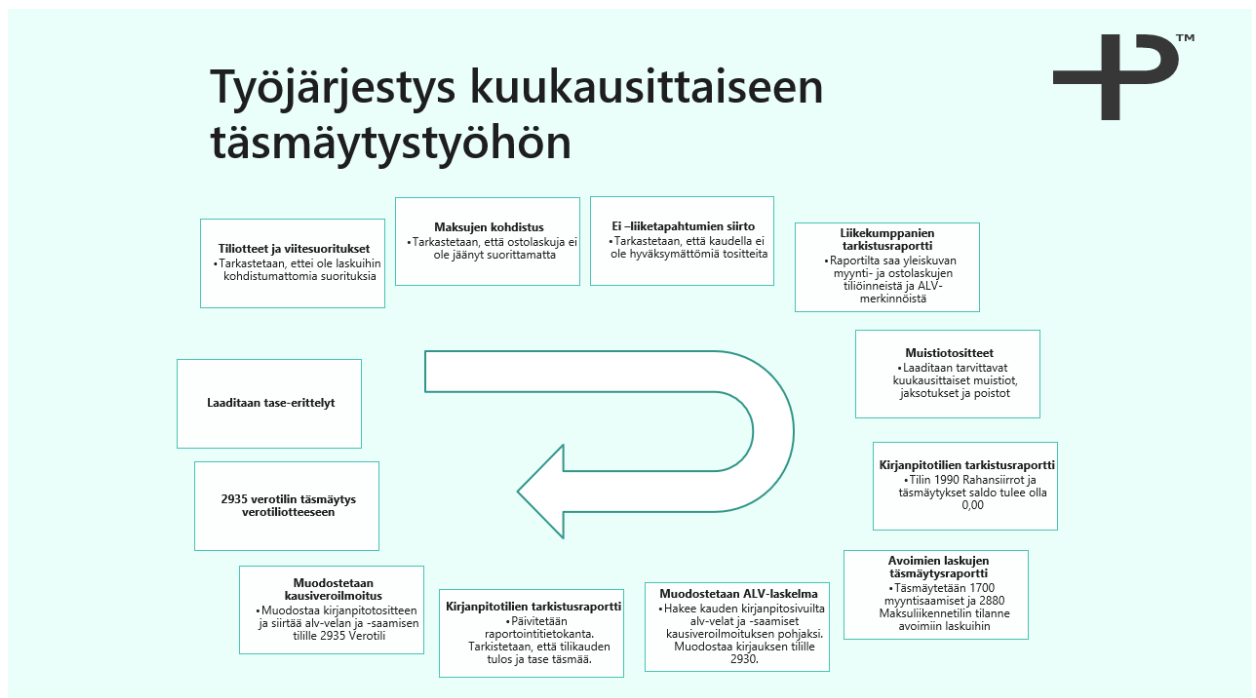
Prosessiemme mukaisesti suurin osa asiakasympäristöistä käydään tietyiltä osin läpi viikoittain. Varsinainen täsmäytys tehdään kuitenkin kuukausittain. ALV-ilmoitus on keskeisessä roolissa juoksevan kirjanpidon tekemisessä. Viikoittaisen tarkistuksen on tarkoitus helpottaa kuukauden täsmäyttämistä. Eniten aikaa vievät työvaiheet, kuten ostolaskujen tiliöinnit ja reskontran täsmäytykset, on järkevää käydä läpi useammin kuin kuukausittain.

6.1 Viikoittainen täsmäytystyö

Kun Trello otettiin käyttöön, prosessiimme syntyi käsite viikoittaisesta täsmäytystyöstä. Tämä pitää sisällään tietyt tarkistettavat asiat asiakasympäristöissä. Haluan, että ympäristöjä käydään läpi tiiviiseen (viikoittaiseen) tahtiin, koska tällöin pysyy tietynlainen peruskäsitys kustakin ympäristöstä ja ennen kaikkea asiakkaan asioista. Viikoittainen tarkistus ei suinkaan tarkoita, että kirjanpito tehdään valmiiksi joka viikko kerrallaan. Se ei olisi tarkoituksenmukaista, sillä mikään laki tai asetus eikä Kirjanpitolautakunnan ohjeistus aseta siihen suosituksia. Osalle asiakkaista tulee paljon tapahtumia, joten uusien laskujen tiliöinti kirjanpidon tileille, sekä reskontrien täsmäytys viikkotasolla on parantanut huomattavasti asiakastytyväisyyttämme, sillä esimerkiksi eroihin reskontrassa on päästy reagoimaan nopeasti. Lisäksi epäselvyydet osto- ja myyntilaskujen osalta on saatu nopeasti kuntoon. Tämä viikoittainen pikainen silmäys ympäristöön ei vie kovin paljoa aikaa, mutta siitä säävutettu hyöty on merkittävä. Se helpottaa kuukausittaisen kirjanpidon tekemistä runsaasti, kun iso osa täsmäytystyöstä on tehty jo viikoittaisten tarkistusten yhteydessä. Toisaalta se on parantanut laatuamme, kun esimerkiksi puutteellisiin tositteisiin tai muihin selvitettäviin asioihin on päästy reagoimaan nopeammin. Lisäksi se on tasoittanut omaa kiirettämme kuukausittaisten ALV-ilmoitusten osalta, kun prosessi on reaaliaikaisempi. Ei sovi myöskään unohtaa sitä, että sähköinen taloushallinto tähtää nimenomaan reaaliaikaisuuteen. Myös se omalta osaltaan puoltaa ratkaisuumme viikoittaisesta tarkistustyöstä.

6.2 Kuukausittainen täsmäytystyö

Kuukausittainen kirjanpidon laatiminen on ehdottomasti olennaisin osa tätä laatukäsikirjaa. Tämä on koko prosessin ydin. Suurin osa asiakkaistamme on ALV-velvollisia. ALV-velvollisista suurin osa tekee ALV-ilmoituksen kuukausittain. Kuten Arvonlisäverolakikin sanoo, on kuukausittainen kirjanpito laadittava siten, että siitä voidaan erotella myynnin ja ostojen arvonlisäverot raportiksi. Tämä on käytännössä arvonlisäveroilmoitus. Kuukausittaisen täsmäytystyön runkona olemme käyttäneet Procountorin omaa kuukausittaista täsmäytysprosessin kuvausta. Asiakaskohtaisten erojen, sekä omien toimintatapojemme takia tämä prosessi ei sellaisenaan sovellu käyttöömmee, mutta toimii hyvänä pohjana. Alla on kuvattu Procountorin oma kuukausittaisen täsmäytyksen prosessi. (AVL 2:2§.).



KUVA 5 Työjärjestys kuukausittaiseen täsmäytystyöhön. Accountor Finago 2018

Koska suurin osa kirjanpidon kirjauksista tapahtuu automaattisesti, kuukausittaiseen kirjanpitoon käytetystä ajasta kuluu iso osa erilaisten poikkeustapausten selvittelyyn. Tähän on Procountorissa omat työkalunsa. *Kirjanpitoilien tarkistusraportilla* nähdään kätevästi tarkasteltavan ajan kaikki kirjaukset tilikohtaisesti. Sieltä pomppaa helposti esiin mahdolliset epäselvyydet. Lisäksi sieltä päästään tiliöimään sellaiset ostolaskut, joita ei ole tiliöity automaattisesti. Lisäksi sellaiset tulot, joihin ei

löydy tositetta, tulevat esille kirjanpitoilien tarkistusraportilla. Samalla on kätevää luoda yleissilmäys muihin tiliöinteihin, että kirjanpito näyttää järkevältä. (Accountor Finago 2020, Viitattu 19.3.2020.)

Toinen paljon täsmäytyksessä käyttämämme työkalu on *avoimien laskujen täsmäytysraportti*. Se on käytännössä reskontran täsmäytystyökalu. Se tuo tarkasteltavalta ajanjaksolta näkymän, jossa verrataan kirjanpidon ja avoimien osto- tai myyntilaskujen saldoja keskenään. Tämän työkalun avulla kohdistumattomat suoritukset tulevat esille.

Kun tiliointien oikeellisuus on tarkistettu ja reskontrat täsmäävät, voidaan laatia kuukauden arvonlisäverolaskelma. Laskelman laatimisen jälkeen ohjelma tekee automaattisesti arvonlisäverokirjaukset kirjanpitoon. Sen jälkeen arvonlisäveroilmoitus lähetetään Verohallintoon suoraan ohjelmasta ja samalla muodostuu maksutapahtuma, mikäli maksettavaa arvonlisäveroa syntyy.

Tämän jälkeen tarkistetaan vielä, että tuloslaskelma ja tase täsmäävät (tätä ei teoriaosuudessa määritelty). Kun kirjanpito täsmää ilmoitettavalta kuukaudelta, kyseinen jakso suljetaan. Jakson sulkemisen jälkeen kyseiselle kaudelle ei voi enää tehdä kirjauksia. Tällä varmistutaan siitä, että arvonlisäveroilmoituksen jälkeen kaudelle ei enää tule arvonlisäveroon vaikuttavia muutoksia, jolloin ilmoitukset pitäisi korjata. Lopuksi asiakaskortille kirjataan ylös huomioidut asiat ja lisätään automaattitiliöinnit, jos tarvetta ilmenee. Tällä tavalla prosessi saadaan elämään ja kehittymään.

6.3 Viikkopalaverit

Sekä prosessien kehittämisen, että laadun kannalta viikoittaiset palaverit ovat tärkeitä. Ne pidetään tiimin kesken, yleensä alkuviikosta ja tarvittaessa etäyhteydellä. Etäyhteys mahdollistaa, että työnteko ei ole paikkaan sidottua. Viikkopalaverin agenda on yleensä lyhyt, siinä käydään lyhyesti läpi tilanne. Tässä yleensä nostetaan esiin, jos jollain tietyllä asiakkaalla on jotain huomionarvoista, mitä pitäisi käydä yhdessä läpi. Palaverissa käydään läpi myös prosessin kannalta olennaisia asioita. Usein riittää, että prosessin kehittämisestä muistutetaan. Viikkopalaverin lopuksi on kohta *Muut asiat*, jossa käydään läpi yleisiä asioita. Viikkopalaveri toteutetaan lähettämällä tiimille kalenterikutsu, jossa on palaverin agenda. Palaverin aikana tähän kalenterikutsupohjaan kirjoitetaan muistio, joka jää jokaiselle osallistujalle. Tarvittaessa läpikäytyihin asioihin voi kukin palata.

Palavereilla on myös laadun ja johtamisen kannalta iso merkitys. Viikkopalavereissa johto pääsee osallistamaan henkilöstöä kehittämiseen, sekä johtamaan esimerkillään. Lisäksi viikkopalavereissa käydään prosessin hoitoa ja standardeja läpi. Tämä on ensiarvoisen tärkeää prosessin elämisen kannalta. (Lecklin 2006, 26-28.)

6.4 Henkilökohtainen ajanhallinta

Nykyajan tilitoimistopalvelu on muuttunut. Digitalisaation myötä työ on reaaliaikaista. Tästä johtuen myös asiakkailta tulevat viestit ja toimeksiannot vaikuttavat päivittäiseen ajanhallintaan vääjäämättä. Mobiililaitteisiin tulee eri kanavia pitkin viestejä ja häiriötekijöitä jatkuvasti. Tämä kehitys on omiaan viemään työtehoa varsinaisesta täsmäytystyöstä toisaalle. En väitä, etteikö asiakkaiden tarpeisiin nopea reagointi olisi tärkeää laadun ja asiakaspalvelun kannalta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yllälaatu, mihin Lecklin viittaa, ei ole asiakkaankaan etu. Jos tilitoimiston asiantuntija reagoi jokaiseen ärsykkeeseen, jää herkästi varsinainen täsmäytystyö liian vähälle huomiolle, jolloin laatu kärsii. Tavoittamattomissa oleminen on siis nähdäkseni laadun kannalta tärkeää. Jatkuvat keskeytykset lisäävät myös virheiden mahdollisuutta, kun keskittyminen herpaantuu. (Lecklin 2006, 16-18.)

Olemme alkaneet soveltaa työskentelyssämme Francesco Cirillon kehittämää Pomodoro-tekniikkaa. Menetelmä toimii siten, että tehdään asioita 25 minuutin jaksoissa ja välissä pidetään 5 minuutin tauko. 25 minuutin tehojakson aikana kaikki häiriötekijät suljetaan pois ja työhön keskitytään sataprosenttisesti. 5 minuutin tauon aikana voidaan tarkistaa mahdolliset viestit ja puhelut. Kun tällaisia 30 minuutin jaksoja on tehty neljä, pidetään hiukan pidempi tauko. Välissä voidaan pitää yksi puolituntinen puhelimesta ja sähköpostien parissa, jolloin saapuneet toimeksiannot käydään läpi. (Cirillo 2020, Viitattu 8.4.2020.)

Meidän tilitoimistomme asiantuntijoiden päivät koostuvat siis ennakkoon suunnitelluista, Trelloon kirjatusta kirjanpitoistista, palkanlaskennasta sekä asiakkailta tulevista toimeksiannoista. Yleensä toimeksiannot liittyvät ohjeistukseen Procountorin käytössä, palkkoihin liittyviin ongelmiin tai kysymyksiin kulujen vähennyskelpoisuudesta. Tällöin on huomattava, että kysymykset ovat todella laaja-alaisia, eikä niitä voida mitenkään avata prosessiksi. Mielestäni tällöin puhutaan asiantunti-

juudesta. Kuten aiemmin tuli ilmi, automatiikka tehostaa suorittavan tason tekemistä, jolloin työntekijän rooli muuttuu tallentajasta asiantuntijaksi. Tämä on otettava huomioon myös ajanhallintaa suunniteltaessa.

Ajanhallinnan osalta merkittävää kehitystä on tapahtunut Stephen R. Coveyn luoman ajanhallintamallin avulla, missä tehtävät jaetaan neljään kategoriaan:

- Tärkeät ja kiireelliset
- Tärkeät ja ei kiireelliset
- Ei tärkeät ja kiireelliset
- Ei tärkeät ja ei kiireelliset

Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu tämä matriisi tarkemmin. Hoidettavat asiat jaetaan neljään laatikkoon edellä mainituin kriteerein.

	Kiireellistä	Ei kiireellistä
Tärkeää	<ul style="list-style-type: none"> • Kriisit • Pakottavat ongelmat • Tiukat deadlinet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelmien ehkäisy • Suunnittelu • Virkistäytyminen
Ei tärkeää	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeytykset • Osa puheluista • Osa kokouksista • Lähiajan pakottavat asiat • Sosiaaliset puuhat 	<ul style="list-style-type: none"> • Osa puheluista • Kaikki turha puuhastelu • Puuhat joihin tuhrautuu aikaa • Miellyttävät puuhat

Kuva 6 Ajankäytön hallinta (Covey 1989).

Ideaalitilanteessa suurin osa tehtävistä on pyrittävä pitämään tärkeiden ja ei kiireellisten asioiden laatikossa. Viikoittaiset ja kuukausittaiset täsmäytystyöt menevät automaattisesti tähän laatikkoon.

Lisäksi useimmat tulevista ylimääräisistä toimeksiannoista pyritään laittamaan tähän laatikkoon. Toisinaan asiakkaillamme voi olla akuutteja ongelmia, jotka on ratkaistava välittömästi. Nämä tehtävät menevät kiireellisten ja tärkeiden laatikkoon. Ideana kuitenkin on pitää tärkeiden ja kiireellisten laatikko mahdollisimman tyhjänä. Ei tärkeiden laatikot, riippumatta olivatko tehtävät kiireellisiä vai ei, pyritään pitämään mahdollisimman tyhjänä. Käytännössä tällöin saadaan tekeminen tehokkaaksi, kun suurin huomio pidetään tärkeissä tehtävissä. Ideana on, että suurin osa asioista ennakoidaan siten, että ne ehditään hoitaa ennen kuin niistä tulee kiireellisiä. Tämä onnistuu siten, että kalentereihin varataan aikaa hoitaa rutiinitöitä. Kun kalenterin mukaan on rutiinitöiden aika, sovelletaan Pomodoro-tekniikkaa, jolloin teho löytyy. Kalenteriin jätetään myös tyhjää tilaa joka päivälle tärkeitä ja kiireellisiä asioita varten. Tällöin tilanne pysyy koko ajan asiantuntijoiden hallinnassa. (Covey 1989, 158-163.)

Haluan verrata tilitoimistotyötä tavarajunaan. Ideaalitalanteessa asiantuntijat ovat junan veturissa ohjaamassa junaa. Juna kulkee aina. Jos ajanhallinta ei onnistu, työntekijät eivät pysy junassa kuljettajan paikalla, vaan ne roikkuvat viimeisen vaunun viimeisestä kaiteesta junan kyydissä. Tämä ei ole toivottava tilanne. Silloin teho kärsii, kun kaaos ottaa vallan. Virheitä tulee ja laatu heikkenee.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Prosessien kuvaaminen ja luominen on lähellä sydäntäni. Siksi tämän työn tekeminen on ollut erittäin antoisaa ja inspiroivaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda prosessi kuukausittaiseen täsmäytystyöhön ja toisaalta saada prosessi elämään siten, että prosessikuvaukset eivät jäisi tämän jälkeen käyttämättöminä lojumaan pöytälaatikoihin.

Kehitystyötä tehdessäni ajattelin prosessien luomisen olevan haastavin vaihe. Olen kuitenkin matkan varrella todennut, että todellinen viisasten kivi prosessien ja laadun kanssa on prosessien jatkuva kehittäminen. Jos prosesseja ei pidetä yllä, prosessin luominen on tosiasiaa vain projekti, jolla on kaunis tarkoitus. Mutta laadukkaan tekemisen kannalta se on täysin hyödytöntä. Oman havaintoni mukaan laadukkaan tekemisen juju on tällä alalla siinä, että ihmisten tärkein tehtävä on hoitaa prosessia (asiantuntijatyön lisäksi). Pitkälle viedyn automatiikan tueksi hiottu tehokas prosessi hoitaa itsestään juoksevat työt, kunhan prosessi pidetään elinvoimaisena.

Opinnäytetyöprosessini ei mennyt täysin perinteisellä tavalla. Käytännössä laatukäsikirja oli kirjanpidon osalta pitkälti valmis ennen kuin aloin perehtymään aiheen teoriaan. Teorian osalta tietysti kirjanpitoon liittyvä teoria ja lainsäädäntö oli hallussa ennen laatukäsikirjan luomista. Oli kuitenkin hienoa huomata, että vaikka laadun ja prosessien teoriaan perehdyinkin tarkemmin vasta, kun laatukäsikirja oli työpaikallani jo jalkauttamisvaiheessa, laatukäsikirjaa ei tarvinnut suuremmin lähteä muuttamaan. Prosessin synty ja laatutavoitteet olivat suurelta osin linjassa aiheen teorian kanssa. Jälkikäteen täytyy todeta, että vaikka lähtötilanne olikin haastava, olen erittäin tyytyväinen lopputulokseen. Asetelma ei ole ihan perinteinen, sillä edustan samalla työn toimeksiantajaa ja toteuttajaa, mutta siitä huolimatta olen molemmista näkökulmista ajatellen iloinen, että lopputulos hyödyttää yritystämme merkittävästi. Prosessit ovat olleet käytössä yrityksessämme jo jonkin aikaa. On voitu todeta, että tällä laatukäsikirjalla on ollut iso merkitys erityisesti ajanhallinnan ja tasaisen laadun kannalta. Valitettavasti tiimistämme on matkan varrella jäänyt yksi henkilö pois. Tämä yllättävä poisjäänti kuitenkin todisti laatukäsikirjan tarpeen sekä toimivuuden. Saimme jaettua työt uudelleen ja juoksevan kirjanpidon tekeminen on päässyt jatkumaan jouhevasti hyvän prosessin- ja laadunhallinnan ansiosta.

Jatkossa tulen huolehtimaan siitä, että laatukäsikirja kuukausittaisen täsmäytystyön osalta tulee olemaan elävä. Tarkoitin tällä sitä, että prosessia ja laatua tullaan jatkuvasti kehittämään ja tiimin on arvioitava omaa toimintaansa ja prosesseja kriittisesti. Lisäksi tämä konsepti tullaan laajentamaan muille osa-alueille. Seuraavassa vaiheessa laatukäsikirja laajennetaan koskemaan palkanlaskentaa, sekä uuden asiakkuuden käyttöönottoa. Ne ovat kuukausittaisen täsmäytystyön jälkeen olennaisimpia osia ydinprosessissamme.

Tämä projekti on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen. Olen oppinut paljon paitsi laatujohtamisen ja prosessien luomisen teoriasta, myös taloushallinnosta. Eniten olen kuitenkin oppinut itsestäni. Olen löytänyt itsestäni uuden puolen. Aiemmin kuvittelin, että tämän kaltainen kehittämistyö ei ole minua varten, mutta nyt voin ilokseni todeta, että tämä ei pidä paikkaansa. Tästä on hyvä jatkaa tuleviin haasteisiin!

LIITTEET

Liite 1 Laatukäsikirja, Peca oy, Juokseva kirjanpito

LÄHTEET

Accountor Finago Oy 2020, Materiaalipankki – Sähköinen taloushallinto. Viitattu 4.3.2020
<https://finago.com/fi/opi/sahkoinen-taloushallinto/>

Accountor Finago Oy 2020, Ohjekirja -kuukausittaiset täsmäytykset. Viitattu 4.3.2020 <https://procountor.finago.com/hc/fi/articles/360000241178-T%C3%A4sm%C3%A4ytysohje#KUUKAUSIT-TAISETT%C3%84SM%C3%84YTYKSET>

Arvonlisäveroasetus 21.1.1994/50

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501

Cirillo, F. 2020, Web -sivu. Viitattu 8.4.2020
<https://francescocirillo.com/>

Covey S.R. 1989, Tie menestykseen – 7 Toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen, 8. painos, Juva: Bookwell Oy

ISO 2018
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Kirjanpitolautakunta 2011, Kirjanpitolautakunnan yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista. Viitattu 5.3.2020
https://kirjanpitolautakunta.fi/documents/10197/10349155/KILA_menetelm_ohje_01_02_11_.pdf

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. 7. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos, Hämeenlinna: Karisto oy

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu - Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1. painos, Keuruu: Otavan kirjapaino

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus. 3. painos, Espoo. Viitattu 25.3.2020
<https://journal.fi/inf/article/view/7079>

Siivola, S., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto. 2. painos. Espoo: Procountor Oy

Suomen Standardoimisliitto 2020, ISO 9001: 2015 Laadunhallinta -julkaisu. Viitattu 5.3.2020,
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015

Taloushallintoliitto Ry 2020 Kirjanpidon ABC. Internet sivu. Viitattu 3.3.2020
<https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc/kirjaus/aukoton-kirjausketju-eli-audit-trail> 4.2

Taloushallintoliitto Ry 2020 Kirjanpidon ABC. Internet sivu. Viitattu 23.3.2020
<https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc>

Liite salattu