

Lahden kaupunki

Myyntilaskutuksen oikeellisuuden varmentaminen

Sisäisen tarkastuksen esitys

KPMG Oy Ab

10.03.2026



Johdon yhteenveto (1/4)

Tarkastuksen tavoite

Tarkastuksen tavoitteena oli kartoittaa ja arvioida myyntilaskutuksen prosessien, niitä tukevien järjestelmien ja toimintamenettelyiden ja roolien sekä vastuiden asianmukaisuutta, kontrollien toimivuutta ja sisäisen valvonnan riittävyttä.

Positiiviset havainnot

Ohjeistus myyntilaskuttajille: Lahden kaupungissa on laadittu kattavasti ohjeistusta myyntilaskuttajille. Ohjeissa on selkeästi myyntilaskutuksen eri vaiheita.

Vaarallisten työyhdistelmien huomiointi ohjeistuksessa:

Myyntilaskuttajat sekä asiakastiedon päivittäjät eri palvelualueilta on dokumentoitu ja näin varmistettu, että vaaralliset työyhdistelmät on huomioitu ohjeistuksessa.

Verkkokaupan hyödyntäminen: Wellamo-opistolla on otettu käyttöön sähköinen ilmoittautuminen ja maksun suorittaminen ilmoittautumisen yhteydessä, jonka johdosta erillisiä myyntilaskuja ei kaikista kursseista tarvitse toimittaa. Näin riski siitä, että laskua ei muisteta lähettää, poistuu.

Myyntilaskutuksen sisäisen valvonnan toteutuminen tuloksellisesti ja tehokkaasti

- kaupungin asiakasrekisteri sisältää oikeat ja ajantasaiset tiedot asiakkaista,
- myyntilaskut sisältävät asianosaisen asiakkaan tarpeesta syntyneet kaupungin päättämät kustannukset/veloitukset,
- myyntilaskut lähetetään, tiliöidään ja kirjataan kaupungin kirjanpitoon ajantasaisesti ja oikeamääräisesti, sekä
- myyntilaskutuksen tiedot siirtyvät järjestelmien välisessä rajapinnassa eheänä Provincialle myyntilaskujen lukemista ja operaattorille toimittamista varten,
- myyntisaamisten kehittymistä seurataan ja asiakasviestinnässä otetaan huomioon luottotappioiden minimointi.

Johdon yhteenveto (2/4)

Keskeisimmät havainnot ja kehittämissuosituks

Yhteistyö Provincian ja Friends Technologyn kanssa: Lahden kaupungin ja Provincia Oy:n (Provincia) välisessä yhteistyössä toteutuu työtehtävien eriyttäminen myyntilaskutuksen ja laskujen maksatukseen toimittamisen osalta. Kaupungin osalta asiakasrekisterin hallinnoinnissa ei ole järjestelmätekniistä avainkontrollia työtehtävien eriyttämisestä myyntilaskuttajien ja asiakasrekisterin päivityksen osalta, jonka vuoksi riskinä on, että asiakasrekisterin muokkauksessa voi tapahtua inhimillinen virhe tai muokkausta voidaan toteuttaa väärinkäytösmielessä. Integraatiokeskuksen kautta kulkeutuvien myyntilaskujen eheyden säilymisessä on riski, jota ei voida olemassa olevilla kontrollitoimenpiteillä hallita (liittyy Friends –rajapintaan). Lisäksi Lahden kaupungin ja Provincian välisessä yhteistyössä on huomioitava, että järjestelmätekniset ratkaisut edellyttävät liittymärajapintoja, joiden hallinnointia toteutetaan ulkopuolisten palveluntuottajien avulla. Myyntilaskutuksessa integraatiokeskuksia hyödynnettäessä on huomioitavaa, että virheriskin mahdollisuus lisääntyy.

- *Suosittelaa, että Raindancen käyttäjäoikeuksia rajataan niin, että myyntilaskutusta tekevien henkilöiden ei ole mahdollista muokata asiakastietoja.*
- *Suosittelaa, että Lahden kaupunki pyytää Provincialta säännöllisin väliajoin Provincian vastuulla olevien liittymärajapintojen valvonnasta ja auditoinneista laadittuja raportteja nähtäväkseen ja että Provincian kanssa tehdään esimerkiksi kehittämisen tiekartta talouden palveluihin liittyen.*
- *Lisäksi suositellaan, että Lahden kaupunki pyytää omien, sisäisten liittymärajapintojen osalta niitä valvovalta Friends Technology Oy:ltä kuvauksen siitä, miten se valvoo omien admin –oikeuksia omaavien henkilöiden toimia Lahden kaupunkiin liittyen.*

Johdon yhteenveto (3/4)

Tietosuojasta huolehtiminen laskuaineiston siirrossa: Myyntilaskuaineisto sisältää tunnistettavia ja kopioitavissa olevia henkilötietoja, joiden käsittelyä tulee tietosuoja-asetuksen mukaisesti hallita. Hallinnointikäytännöissä on puutteita niissä myyntilaskutuksen prosesseissa, joissa hyödynnetään Control-M -siirtopalvelua. Myyntilaskutuksesta laadituissa kaupungin ohjeissa ei ole sisällytetty ohjeita tietosuoja-asetuksen mukaisesta henkilötietojen käsittelystä.

- *Suositellaan, että myyntilaskutuksen ohjeisiin sisällytetään tietosuoja-aineiston käsittelyn periaatteita ja mitä asioita laskuttajien on myyntilaskuaineiston käsittelyssä huomioitava.*
- *Suositellaan, että Lahden kaupungissa varmistetaan, että systemaattinen toimintamenettely on olemassa Z-asemalle siirrettyjen aineistojen poistamiseksi. Lisäksi suositellaan, että Lahden kaupunki varmistaa laskutusprosessissa mukana olevilta palveluntuottajilta, että tietosuoja-asetuksen toimintamenettelyt on sisäistettynä myyntilaskuaineiston käsittelyssä myös niiden osalta.*

Myyntilaskutuksen valvonta ja seuranta: Myyntilaskutuksen sisäinen valvonta on palvelutasolla puutteellista siltä osin, ettei palvelukohtaisesti asiakkaiden maksukäyttäytymistä seurata, jonka seurauksena ei myyntilaskutuksen asiakasviestintä ole ajantasaista. Sisäinen valvonta myyntilaskutuksen osalta ei ole myöskään kaupunkitasolla riittävää, koska myyntisaamisten kehittymistä ei seurata eikä luottotappioiden kehittymiseen vuoden aikana vaikuteta millään tavalla. Lahden kaupungin ja Provincian väliset vastuut ovat epäselvät perinnän eston myöntämisessä ja sen uudelleen arvioinnissa.

- *Suositellaan, että myyntilaskujen maksamisen valvonta vastuutetaan palvelualueilla.*
- *Suositellaan, että Lahden kaupunki linjaa toimintatavat asiakasviestintään ja toimintamalleihin maksamattomien asiakkaiden kohdalla.*

Johdon yhteenveto (4/4)

Provincia Oy on omistajiensa in-house-yhtiö, jonka suurin omistaja on Lahden kaupunki (41,73 %). Yhtiö pyrkii yhtenäistämään asiakkaidensa palveluja ja tehostamaan prosesseja automaation avulla. Lahden kaupungin Raindance-myyntijärjestelmän kilpailutuksessa ei kuitenkaan tehty kattavia toiminnallisia ja teknisiä vaatimusmäärittelyjä omistajakunnille, eikä kaupungin eri toimintoja kuultu. Näin järjestelmäuudistuksen lähtökohdiksi muodostuivat pitkälti Provincian omat automaatiotarpeet.

Haastattelujen mukaan uusi järjestelmä ei tue optimaalisesti Lahden myyntilaskutusprosesseja, eikä tarvittavia integraatioita kaikkiin esijärjestelmiin voida rakentaa. Tämä on lisännyt manuaalista työtä kaupungin henkilöstölle, jota Provincia aiemmin hoiti.

Hyvänä käytäntönä in-house-yhtiössä olisi kehittää toimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa ja huomioida muutosten vaikutukset heidän prosesseihinsa ja kustannuksiinsa. Kestävän ja toimivan yhteistyön rakentaminen palvelee molempia osapuolia.

- *Suositellaan, että Provincian omistajat kokoustavat ns. asiakasyhteyskokouksissa ja yhdessä sopivat siitä, mitä muutoksia ja parannuksia yhdessä esitetään Provincialle heidän prosessiensa ja hallinnoimiensa sovellusten osalta.*

Myyntilaskutuksen keskeiset riskit

Myyntilaskutuksen keskeiset riskit		Havainto
1	Asiakas ei maksa laskua	- Kaupungille syntyy vuosittain luottotappioita. Vuonna 2024 luottotappioita on syntynyt yli 2 milj. euroa. On huomattava, että suurin osa (83%) luottotappioista koostuu Lahti-konsernin sisäisistä vuokra- yms. laskutuksista. - Kaupunki ei systemaattisesti seuraa myyntisaamisten kehittymistä ja tee toimenpiteitä luottotappioiden minimoimiseksi.
2	Väärinkäytökset	- Asiakasrekisterin hallinnointia ja myyntilaskutusta Raindance-järjestelmässä on mahdollista järjestelmäteknisesti toteuttaa sama asiantuntija. Väärinkäytöksen mahdollisuus on olemassa. - Integraatiorajapintojen kautta kulkeutuvan laskuaineiston eheyden säilymisessä on kontrollipuutteita.
3	Tuplalaskutus	- Tuplalaskutuksen mahdollisuus on olemassa, koska laskutettavan aineiston kerääminen on pääosin manuaalista ja perustuu myyntilaskuttajien huolellisuuteen. - Tuplalaskutuksen syntymistä on eliminoitu Provincian toteuttamalla laskuaineiston täsmäytystoimenpiteillä.
4	Laskujen lähettäminen myöhässä tai laskujen toimittamisen unohtaminen	Laskujen lähettäminen myöhässä on mahdollista, koska laskutettavan aineiston kerääminen on pääosin manuaalista ja perustuu myyntilaskuttajien huolellisuuteen.
5	Puutteellinen laskutuksen dokumentointi ja kirjanpito	- Asianmukainen laskutuksen dokumentointi ja kirjanpito on riippuvaista laskuttajien huolellisuudesta laskujen toimittamisessa. - Laskujen toimittamisen jälkeen Provincia tekee myyntireskontran hoitoa, joka eliminoi puutteellisen laskutuksen dokumentoinnin ja kirjanpidon. - Lahden kaupunki ei seuraa myyntireskontran toteutumista eikä näin kontrolloi puutteellisen laskutuksen dokumentointia ja kirjanpitoa.
6	Heikot järjestelmien rajapinnat	Myyntilaskuaineiston eheyden säilymisessä on puutteellisia kontrollitoimenpiteitä, kun laskutetaan esijärjestelmien tai excel-massalaskutuksen kautta.
7	Tietosuoja- ja tietoturvariski	Myyntilaskuaineisto sisältää tunnistettavissa ja kopioitavissa olevia henkilötietoja, jotka kulkeutuvat operaattorille eri palveluntoimittajien hallinnoimien liittymärajapintojen kautta. Tietosuoja- ja tietoturvariskin hallinta on riippuvainen kaikkien palveluntoimittajien ajantasaisista kontrollitoimenpiteistä. Tietoisuus tietosuojan ja tietoturvariskien kontrollitoimenpiteistä ei ole riittävää.
8	Epäselvä asiakasviestintä	Myyntisaamisten seurantaa ei tehdä palveluissa eikä kaupunkitasolla vuoden aikana, eikä asiakasviestintää luottotappioiden minimoimiseksi ei toteuteta.

Merkittävin sisäisen valvonnan tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä on myyntilaskuttajien huolellisuus laskujen toimittamisessa asiaankuuluvalla asiakkaalle ajantasaisesti ja oikeamääräisesti.

Myyntilaskujen manuaalinen koostaminen lisää riskiä inhimillisistä virheistä ja korostaa myyntilaskuttajien huolellisuuden merkitystä.

Lahden kaupungin osalta ei tehdä systemaattisesti myyntilaskutuksen seurantaa, joten oikea-aikaisuus, oikeamääräisyys ja ajantasaisuus on Provincian tekemien, myyntireskontraan hoitoon kohdistuvien kontrollitoimenpiteiden varassa.

Väärinkäytösten riski on olemassa, koska järjestelmäteknisesti vaarallista työyhdistelmää ei ole kontrolloitu. Myös laskuaineiston kulkeutuminen useiden eri liittymärajapintojen kautta lisää väärinkäytösriskien todennäköisyyttä.

Tietoturva- ja tietosuojariskejä ei ole kaupungin toimesta mahdollista täysin kontrolloida, vaan se vaatii säännöllistä yhteistyötä ja raportointia kaupungin ja palveluntoimittajien välillä sen varmistumiseksi, että kaupunki voi luottaa palveluntoimittajien hallintoimenpiteisiin em. riskien hallitsemiseksi.

Riski siitä, että asiakas ei maksa laskua, on kaikissa palveluissa olemassa, mutta tehokkaalla ja ajantasaisella asiakasviestinnällä kaupungin on mahdollista minimoida luottotappioita.



kpmg.fi

© 2026 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Document Classification: KPMG Confidential



Lahden kaupunki

Johtamisjärjestelmän arviointi

KPMG Oy Ab

Sisäisen tarkastuksen esitys

—
1.12.2025



Johdon tiivistelmä – Tarkastuksen tavoite

Tarkastuksen tavoite

Tarkastuksen tavoitteena oli kartoittaa ja arvioida Lahden kaupungin uutta johtamisjärjestelmää, sen toimivuutta suhteessa kaupungin tavoitteiden toteuttamiseen ja miten se tukee niiden saavuttamista.

Johdon tiivistelmä – Positiiviset havainnot

- Muutokset luottamuselinorganisaatiossa tukevat valtuustosopimuksen toteuttamista ja tehokasta päätöksentekoa.
- Organisaatiouudistus viranhaltijapuolella on selkeyttänyt lautakuntatyöskentelyä.
- Sivistyksen palvelualueen koon pienenemisen johdosta johtoryhmätyöskentely on tullut ketterämmäksi.
- Uudistus mahdollistaa tehokkaamman päätöksenteon käsittelyn luottamuselinorganisaatiossa, koska em. hyväksytty valtuustosopimus osoittaa viitekehyksen päätöksenteon valmisteluun ja perusteluihin.
- Kaupunginhallituksen puheenjohtajien asemoituminen hallituksen sekä lautakuntien työskentelyyn mahdollistaa kaupungissa strategisen johtamisen vahvistumisen.

Johdon tiivistelmä – Johtamisjärjestelmän rakenne

Elinvoiman ja sivistyksen palvelualueiden johtamisjärjestelmän rakenne ja sen tarkoituksenmukaisuus

- Rakenteen tarkoituksenmukaisuus viranhaltijoille epäselvä

Suositellaan, että elinvoiman ja sivistyksen palvelualueille tehostetusti viestitään organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttaneet tavoitteet elinvoiman eri toimijoiden yhteistyön tiivistämisestä.

Konserni- ja tila-asiat

- Jaostojen lakkauttamisen myötä konserni- ja tila-asioiden käsittelystä puuttuu selkeä valmistelupolku.
- Epäselvää, missä käydään vuoropuhelua tulevista päätöksistä ennen kaupunginhallitusta.
- Riskinä on, että konserni- ja tila-asiat jäävät aiempaa vähemmälle tarkastelulle ja näkymä kehityksestä ja tilanteesta jää tarkoituksenmukaista pienemmälle joukolle.

Suositellaan, että konserni- ja tila-asioiden käsittelyyn määritellään toimintamenettelyt, jolla tuetaan konserni- ja tila-asioiden riittävää tarkastelua ja niihin liittyvien asioiden ja valmistelun tarkoituksenmukaista käsittelyä ennen päätöksentekoa.

Osallisuus ja hyvinvointi

- Osallisuuden ja hyvinvoinnin edistämisen kokonaisuuden johtaminen tuloksellisesti ja tehokkaasti on haastavaa, sillä asioiden valmistelu ja koordinointi ovat eri palvelualueen sekä lautakunnan alaisuudessa.

Suositellaan, että kaupungissa varmistutaan siitä, että hyvinvoinnin ja osallisuuden kokonaisuuden johtaminen toteutuu tuloksellisesti ja tehokkaasti.

Johdon tiivistelmä – Päätöksenteko ja esittelymenettely

Hallituksen ja lautakuntien puheenjohtajien asemoituminen

- Uuden organisaation alkuvaiheessa riski siitä, että päätösten perusteena olevan tiedon avoimuus lautakuntien varapuheenjohtajille ja jäsenille ei riittävästi toteudu. Tarkastuksessa ei tunnistettu, että näin olisi tapahtunut, mutta riskin olemassaolo tunnistettiin.
- Lautakuntien puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille on tarkastushetkeen mennessä muodostunut ja muodostumassa yhteistyökäytänteitä ja päätöksiin liittyvästä sisäisestä viestinnästä ja sen tarpeellisuudesta on keskusteltu.

Suosittelaa, että Lahden kaupunkiorganisaatiossa arvioidaan tarvetta luoda lautakuntatyöskentelyyn hyvän tiedon jakamiseen liittyvät periaatteet, joilla tuettaisiin tiedon jakamisen kulttuurin edistämistä päätöksenteon tueksi. Periaatteissa on hyvä ottaa huomioon myös lautakuntien keskinäinen yhteistyö.

Johdon tiivistelmä – Strateginen ja operatiivinen johtaminen

Organisaatiouudistuksen viestintä

- Muutoksen tavoitteet ja perustelut eivät olleet selkeitä viranhaltijoille. Viestinnän tärkeys korostuu muutoksien yhteydessä, jotta muutosvastarinta viranhaltijaorganisaatiossa vähenee.

Suositellaan, että viranhaltijoille viestitään selkeästi kaupungin visio, missä kuvataan, mihin suuntaan kaupungin kehitystä viedään. Tämä luo viitekehyksen viranhaltijaorganisaation johtamiselle ja yhteistyörakenteille uusien palvelualueiden sisällä ja yli palvelualue rajojen.

Hallinnolliset tukipalvelut

- Organisaatiouudistuksen myötä esimerkiksi opetustehtäviä tekeviä työntekijöitä on asemoitunut kahden eri palvelualueen alaisuuteen, yhteisten rekrytointi- ja palkkauskäytäntöjen huolehtiminen on keskitetysti tärkeää tasavertaisen ja yhdenmukaisen työntantajakokemuksen varmistamiseksi.

Suositellaan, että kaupungin konsernihallinto varmistaa yhdenmukaisten rekrytointi- ja palkkauskäytäntöjen toteutumisen, mm. opetushenkilökunnan osalta, jotta eri palvelualueille olevia työntekijäryhmiä kohdellaan kaupunkitasolla tasavertaisesti ja yhdenmukaisesti.



kpmg.com/socialmedia

© 2025 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Document Classification: KPMG Confidential