

Marjo Tikkanen

TOIMEKSIANTAJAN PALKANLASKENTAPROSESSIN
SISÄINEN VALVONTA JA KONTROLLIT

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

TOIMEKSIANTAJAN PALKANLASKENTAPROSESSIN SISÄINEN
VALVONTA JA KONTROLLIT

Tikkanen, Marjo
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka
Sivumäärä: 46
Liitteitä: 3

Asiasanat: palkanlaskentaprosessi, prosessit, sisäinen valvonta, kontrollit

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen palkanlaskennan prosessikuvausta, kontrolleja ja sisäistä valvontaa. Tavoitteena oli saada laajasti kerrottua sisäisen valvonnan teoriasta sekä avattua kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kuvausta ja sisäisen valvonnan kontrolleja sekä kontrollikuvauksia. Työn tarkoituksena oli selvittää, minkälainen palkanlaskentaprosessi on yleisellä tasolla yrityksessä ja tarkastella syvemmin palkanlaskennan osaprosesseja, palkka-ajoa ja maksatusta.

Työn teoriaosassa käsiteltiin sisäisen valvonnan teoriaa, asiakasprosesseja, palkanlaskennan prosessia ja ISAE 3402-standardia. Sisäisen valvonnan viitekehukseen otettiin mukaan COSO-malli, joka on tunnetuin sisäisen valvonnan viitekehys. Sisäisen valvonnan teoria piti sisällään sisäisen valvonnan tehtävät ja osatekijät, sisäisen valvonnan rajoitteet ja tuloksellisen sisäisen valvonnan edellytykset.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, eli kyseessä oli konstrukttiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, tiedonantoja, dokumentteja ja toimeksiantajan materiaaleihin tutustumista.

Tuloksena opinnäytetyössä saatiin kattava yhteenveto sisäisen valvonnan teoriasta ja ISAE3402-standardista, palkanlaskentaprosessin prosessikaavio sekä palkka-ajoon ja maksatukseen liittyvien kontrollien kuvausten päivitetty ja parannellut versiot.

INTERNAL CONTROL AND CONTROL ACTIVITIES OF THE TARGET COMPANY'S PAYROLL PROCESS

Tikkanen, Marjo

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2017

Supervisor: Mäkinen, Jukka

Number of pages: 46

Appendices: 3

Keywords: payroll process, processes, internal control, controls

The objective of the thesis was to investigate the process description, controls and internal control of the payroll calculation of the target company. The aim was to gain a broader understanding of the theory of internal control and the description of the payroll process of the target company and the controls of the internal control and control descriptions. The purpose of the thesis was to find out what kind of the payroll process is at a general level in the company and to look more closely at the payroll sub processes; payroll run and payment.

The theoretical part of the thesis was based on the theory of internal control, customer processes, payroll process and ISAE3402 standard. The COSO model, which is the most well-known internal control framework, was taken as a framework for internal control. The internal control theory was consisted of the internal control functions and constituents, internal control constraints and effective internal control prerequisites.

The qualitative research method was used in the thesis. The thesis was functional, therefore it was a constructive research. The data collection method was used for involved observation, announcements and documents.

As a result, the thesis presents a comprehensive summary of the internal control theory and the ISAE3402 standard, the payroll process chart, and updated and improved versions of the control descriptions of payroll run and payment.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	6
2.1	Tutkimuksen ongelmat ja tavoitteet.....	6
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	7
3.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	8
3.2	Dokumentit	9
3.3	Havainnointi	9
4	ASIAKASPROSESSIT.....	10
5	PALKANLASKENTAPROSESSI.....	11
5.1	Palkanlaskentaprosessin vaiheet.....	13
5.2	Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito.....	16
6	SISÄINEN VALVONTA	17
6.1	Sisäinen valvonta strategisten tavoitteiden tukena	19
6.2	Väärinkäytökset	19
6.3	COSO-malli	20
6.3.1	Organisaation tavoitteet ja sisäinen valvonta	21
6.3.2	Sisäisen valvonnan tehtävät ja osatekijät	22
6.3.3	Tuloksellinen sisäinen valvonta	26
6.4	Rajoitteet.....	28
7	KANSAINVÄLINEN VARMENNUSTOIMEKSIANTOSTANDARDI ISAE 3402 – PALVELUORGANISAATIOSSA OLEVIA KONTROLLEJA KOSKEVAT VARMENNUSRAPORTIT	29
8	KOHDEYRITYKSEN PALKANLASKENTAPROSESSI.....	32
8.1	Yleinen prosessikuvaus	33
8.1.1	Ensimmäinen osaprosessi – palkka-aineiston käsittely.....	33
8.1.2	Toinen osaprosessi – palkka-ajo, tarkastus ja hyväksyntä	36
8.1.3	Kolmas osaprosessi – palkkojen maksatus ja palkkalaskelmien lähetys	37
8.1.4	Neljäs osaprosessi – raportointi ja muut maksatukset.....	38
8.2	Valitun prosessiosan tarkempi prosessikuvaus.....	39
8.3	Kontrollikuvaukset ja kontrollien arviointi ISAE-standardin näkökulmasta ...	42
8.4	Kehitysehdotukset.....	43
9	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Organisaatiot ulkoistavat yhä enemmän aiemmin itse hallinnoimiaan toimintoja, kuten taloushallintoa ja palkanlaskentaa. Tähän liittyy aina myös merkittäviä riskejä erityisesti yhteisön sisäisen valvonnan kannalta. Vaikka toinen osapuoli vastaa prosessien operoinnista sopimuksen mukaisesti, jää oikeudellinen vastuu ulkoistettujen palveluiden toiminnasta ja vaatimustenmukaisuuden valvonnasta palveluita ulkoistavalle yhteisölle. Käyttäjyhteisön tuleekin varmistua siitä, että palveluntarjoaja toimii käyttäjyhteisölle asetettujen ulkoisten ja sisäisten vaatimusten mukaisesti. Erityisesti taloudellisen raportoinnin kannalta merkittävien toimintojen ja järjestelmien ulkoistuksessa käyttäjyhteisön tulee varmistaa palveluyhteisön kykenevyyden tuottamaan oikeellista ja oikea-aikaista informaatiota niin yrityksen johdolle kuin ulkopuolisille sidosryhmille. (Kinnanen & Vuorimaa n.d., 1.)

Kohdeyrityksessä lasketaan asiakasyritysten palkkoja. Yhtenä asiakaslupauksena on ”Aina ajallaan ja oikein”. Jotta tämä lupaus toteutuu, tulee palkanlaskenta olla yhtenäistä ja kontrolloitua. Sisäisen valvonnan hyvä suunnittelu ja huolella mietityt kontrollit riskejä varten ovat avainasemassa asiakaslupauksen toteutumisessa.

Kohdeyrityksessä on tavoitteena saada yhtenäistettyä palkanlaskentaprosessia ja erilaisia käytäntöjä työyhteisössä. Yrityksessä on tehty Mepco –ohjelmalla lasketulle palkkaprosessille prosessikaavio, mutta ei Personec W –ohjelman palkanlaskentaprosessista, alaprosesseista tai muista tukiprosesseista prosessikaavioita. Joidenkin muutamien asiakkaiden prosesseista on tehty prosessikaavioita, mutta ei kaikista, eikä niitä ole mitenkään säännönmukaisesti päivitetty. Prosessikaavioista olisi yritykselle monenlaista hyötyä erityisesti prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämässä, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työn jatkuvassa kehittämisessä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyössä teoreettisena viitekehysenä on sisäisessä valvonnassa otettu COSO-malli, joka on Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) kehittämä sisäisen valvonnan malli. COSO-mallia käsitellään tarkemmin luvussa 6.3. Sisäiselle valvonnalle on muitakin viitekehyksiä ja malleja olemassa, mutta COSO on tunnetuin ja sisällöltään sopivin ISAE3402-standardin kanssa. Viitekehys on rajattu koskemaan vain yhtä sisäisen valvonnan mallia, jotta siitä ei tulisi liian laaja-alaista ja jotta varsinaisten prosessikaavioiden ja kontrollikuvauksen tekoon jää tarpeeksi aikaa.

COSO-malli määrittelee sisäisen valvonnan prosessiksi, jonka tavoitteena on kohtuullisessa määrin varmistaa toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuus sekä lakien ja säännösten noudattamiseen asetettujen tavoitteiden saavutettavuus. ISAE3402-standardin tarkoituksena on palveluorganisaation prosessien asianmukaisuuden ja toiminnan tehokkuuden varmentaminen. ISAE3402-raportti voidaan toteuttaa, jos palveluorganisaation prosesseilla on vaikutusta käyttäjäorganisaation taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen. Palkanlaskennan prosessi on yksi prosesseista, joiden osalta voidaan antaa ISAE3402-varmennuslausunto.

2.1 Tutkimuksen ongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyössä on tarkoitus käsitellä laajasti sisäisen valvonnan teoriaa sekä kohdeyrityksen sisäistä valvontaa ja kontroleja palkanlaskentaprosessissa. Sisäisen valvonnan teorian esittäminen avaa hyvän pohjan tulevaisuuteen, jos yrityksessä halutaan lähteä kehittämään myöhemmin sisäistä valvontaa ja tehdä puuttuvia prosessikuvauksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälainen palkanlaskentaprosessi on yleisellä tasolla yrityksessä ja tarkastella syvemmin palkanlaskennan osaprosesseja; palkka-ajoa ja maksatusta. Lisäksi tavoitteena on löytää, jos mahdollista, kehityskohteita ja antaa kehitysehdotuksia sisäisen valvonnan kontroleihin. Työn tuotoksena tehdään prosessikuvaus ja prosessikaavio palkanlaskentaprosessista

kohdeyrityksessä yleisesti sekä pureudutaan syvemmälle osaprosessiin ja tehdään siitä tarkempi prosessikuvaus kontrollit mukaan lukien.

Työn tekijä työskentelee tällä hetkellä kohdeyrityksessä palkanlaskijana. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus syventää osaamista alasta ja erityisesti sisäisestä valvonnasta taloushallintopalveluissa. Toimeksiantajalle on tarkoitus tuottaa hyödynnettävää tietoa kehitysehdotusten avulla. Työn aihe tukee tekijän omaa ammatillista kehittymistä ja antaa toimeksiantajalle kehityskohteita ja –ehdotuksia.

Työ rajataan koskemaan vain Aditron Personec W-ohjelmalla suoritettua palkanlaskentaa sekä vanhan asiakkaan varsinaista palkanlaskentaprosessia, ei esimerkiksi uuden asiakkaan käynnistysprosessia. Työ rajataan myös koskemaan suurasiakkaita, jotka haluavat palkanlaskennassa käyttää ISAE3402-raportoinnin mukaista palkanlaskentaprosessia.

Opinnäytetyössä pyritään saamaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälainen on yleisellä tasolla palkanlaskennan prosessikuvaus?
- Minkälainen on osaprosessin prosessikuvaus?
- Mitä kontrolleita osaprosessi sisältää ja mitä ne tarkoittavat käytännössä?
- Onko sisäinen valvonta palkanlaskentaprosessissa riittävää?

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmään. Opinnäytetyö on toiminnallinen, joten kyseessä on konstrukttiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia, tiedonantoja, dokumentteja ja toimeksiantajan materiaaleihin tutustumista.

3.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu. Aineisto voi käsittää myös suuren joukon yksilöhaastatteluja. Tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, jolloin aineiston koko ei määräydy näiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 181.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat seuraavat seikat:

- Tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaisen tiedon hankintaa
- Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa
- Ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina
- Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu
- Laadullisia metodeja käytetään aineiston hankinnassa, kuten teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksia
- Tutkimussuunnitelma muokkaantuu tutkimuksen edetessä
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla on pyrkimyksenä saada aikaan löydöksiä muita kuin tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, toisin kuin määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistyksiä. Pyrkimyksenä on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, ei tapausten joukkoa, kuten määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja ja pyritään selittämään niitä sekä eri merkityksiä ja ilmiöitä. (Kananen 2014, 18-19.)

3.2 Dokumentit

Dokumentteina on käsitelty kohdeyrityksen virallisia dokumentteja liittyen ISAE3402-standardin mukaisiin kontroleihin, esimerkiksi kontrollilistaa ja ISAE3402-tarkastusraportteja edellisiltä vuosilta. Yrityksen palkanlaskennan parhaaseen toimintatapaan (Best practice) liittyviä dokumentteja on käytetty myös lähteinä.

Tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundäärisiin ja primäärisiin. Primäärisiä menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Sekundäärisiä menetelmiä ovat dokumentit. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruulähteinä voidaan käyttää kaikkia kirjallisen aineiston muotoja. Erilaisia tutkimuksissa käytettäviä dokumentteja voivat olla esimerkiksi muistiinpanot, sähköpostit, verkkosivut, videot, äänitteet ja valokuvat sekä erilaiset dokumentit kuten kirjat, muistiot, päiväkirjat, kirjeet, vuosikertomukset, tutkimukset, raportit ja tilastot. Dokumentit ovat kaikkia kirjoitettua, äänitettyä, kuvallista tai muunlaisessa visuaalisessa muodossa tuotettua aineistoa, jotka on tehty menneessä ajassa. Osa kirjallisista dokumenteista liittyvät myös tutkimushetkeen ja nykytilaan, kuten toimintaohjeet, organisaatiokaaviot ja toimenkuvat. (Kananen 2014, 90-91.)

3.3 Havainnointi

Havainnointikeinona käytettiin osallistuvaa havainnointia, jolloin itse työn kirjoittaja on havainnoijana ja osallistunut ryhmän toimintaan. Työn toteuttaja on yrityksessä palkanlaskijana, myös ISAE3402-standardin parissa, joten palkkoja laskiessa hän on voinut tehdä havaintoja omasta ja muiden työskentelystä.

Havainnoinnin avulla saadaan suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla on mahdollista päästä luonnollisiin ympäristöihin. Havainnoinnin lajeja ovat systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi on nimensä mukaisesti systemaattista ja jäsenneiltyä. Havainnoija on tässä tapauksessa ulkopuolinen toimija. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoija on ryhmän toimintaan osallistuvana. Osallistuvassa havainnoinnissa on kaksi alalajia:

täydellinen osallistuminen ja osallistuja havainnoijana. Kun osallistuja on itse havainnoijana, havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan, mutta tekee myös kysymyksiä ryhmäläisille. Tätä havainnonitimenetelmää käytettäessä tulee tutkijan pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 213-217.)

4 ASIAKASPROSESSIT

Prosessi on toimintaketju, jossa prosessin resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän ja lopputuloksen aikaansaamiseksi, jolloin prosessia voidaan kuvaata ja havainnollistaa loogisena kokonaisuutena, jossa on sekä alku että loppu. Prosessi on jatkuvaa ja toistuvaa, toisin kuin projekti on yleensä kertaluontoista ja ainutlaatuista. Projektin ja prosessin raja voi olla kuitenkin ajoittain häilyvää, sillä toistuva projekti voi olla myös prosessi. Prosessille on mahdollista määrittää prosessin lopputuote ja sen aikaansaamiseksi tarvittavat työvaiheet ja lähtötiedot. Asiakastarpeet luovat perustan prosessin eri vaiheille ja niissä tehtävälle työlle. (Kvist, Arhonia, Järvinen & Räikkönen 1995, 9.)

Asiantuntijapalvelun sisältöä määritettäessä apuna voidaan käyttää prosessikuvauksia, sillä palvelut ja tavarat syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena. Palvelut ovat itsessään myös prosesseja. Palveluprosessin aikana tai sen lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn. Asiantuntijapalveluissa asiakkaiden osallistuminen itse palveluprosessiin korostuu huomattavasti. Asiakkaat osallistuvat palveluprosessissa palvelun ominaisuuksien ja tuloksiin kohdistuvien vaatimusten määrittämisessä sekä voivat olla merkittävässä asemassa varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämässä. Prosessien kuvaamisesta saadaan suurta hyötyä. Kuvausten avulla pystytään määrittelemään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä kohdin ja kuinka kauan. Määrittelyssä voidaan lisäksi täsmentää palvelulle kuuluvia laadullisia, taloudellisia ja muita tavoitteita sekä tarkastella niiden toteutumista, mikä on erityisen tärkeää palvelun laadun parantamisen kannalta. Toiminnan kuvaukseen voidaan kirjata asiakkaan hoitamat palvelun osat, jolloin toimintakaavio antaa pohjan

koko prosessille ja kaikkien osapuolten yhteistyölle. (Lehtinen & Niinimaa 2015, 40-41.)

Prosessin kuvaaminen on keino mallintaa organisaation toimintaa, jolloin sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää paremmin. Prosessikuvauksen tulisi sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää prosessissa asioiden välisiä riippuvuuksia, olla ymmärrettävä ja looginen termeineen ja käsitteineen sekä mielellään melko lyhyt. Lisäksi kuvaamisella voidaan helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, havaita ja ratkaista helpommin ongelmia, karsia tarpeettomia toimintoja ja selkeyttää toimintojen välisiä vastuualueita. Ongelmana prosessin kuvaamisessa on määrittää sen tarkkuus. Liian tarkassa kuvauksessa kokonaisuus voi hämärtyä ja prosessin kuvaaminen on aikaa vievää. Liian yleisluonteisessa kuvauksessa ei päästä kunnolla toiminnan tasolle, jolloin kehittämiskohteita voi olla vaikea havaita. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 77; Laamanen 2003, 75-76.)

5 PALKANLASKENTAPROSESSI

Palkanlaskenta on prosessi, joka toistuu samalla kaavalla joka kuukausi. Palkanlaskennan prosessi voidaan nähdä myös vuositasolla, mutta tässä opinnäytetyössä näkökulmaksi on otettu kuukausittain toistuva prosessi. Palkanlaskennassa on selkeä alku ja loppu. Kuun alussa asiakkaalta tulee palkanlaskentaan aineisto ja kuun lopuksi palkat on saatu maksettua sekä niistä tehdään kirjanpitoa ja sidosryhmiä varten raportit. Palkanlaskenta on jatkuvaa ja toistuvaa, jolloin se voidaan määritellä prosessiksi. Palkanlaskenta on myös asiantuntijapalvelua ja palkanlaskentaprosessi voidaan kuvata myös palveluprosessina.

Palkkahallinnolla ja palkanlaskentaprosessilla on aina merkittävä rajapinta useaan taloushallinnon prosessiin kuten pääkirjanpitoon ja raportointiin sekä maksuliikenteeseen. Organisaatioiden raportointitarpeet muodostavat vaatimuksia palkkakustannusten seuraamiselle, sillä palkkakustannukset ovat mukana talouden tunnusluvuissa ja operatiivisissa mittareissa. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Henkilöstöhallinto,

palkkahallinto ja palkanlaskenta ja niiden toiminnot voidaan jakaa käsitteiden sisäl-
lön mukaan, kuten taulukossa on esitetty (Taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon ja palkanlaskennan käsitteiden sisältöä. (Lahti & Salminen 2014, 137.)

Henkilöstöhallinto	Palkkahallinto	Palkanlaskenta
Henkilöstöstrategia ja -politiikka	Palkkojen määrittäminen ja sopimusten tulkinta	Palkanlaskenta ja palkka- kirjanpito
Rekrytointi	Palkkakustannusten seuranta	Palkanmaksu
Työterveyshuolto ja hyvinvointi	Arkistointi	Viranomaisraportointi ja tilitykset
Osaamisen johtaminen sekä koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen	Työtodistusten ja hakemusten laatiminen	Työaika- ja muiden palkkatapahtumatietojen keruu
Resurssi- ja loma-suunnittelu	Tilastointi ja muu raportointi	Työaikatietojen tulkinta
Työehtosopimusasiat	Henkilöstötietojen ylläpito	Työntekijäkohtaisten tietojen ylläpito
Työsuojeluasiat		Palkkakirjanpitoaineiston arkistointi
Eläke- ja sairasmakuutus-asiat		Työaikatietojen arkistointi
Palkitseminen		
Henkilöstötietojen ylläpito		
Sidosryhmäsuhteet ja os-topalvelusopimukset		

Palkkahallintoprosessi on kokonaisuudessaan työmäärältään usein yksi merkittävimmistä talousprosesseista. Palkanlaskentaprosessiin liittyy monia eri prosessivaiheita ja tehtäviä. Manuaalisesti tehtynä ne vievät huomattavan työpanokset verrattuna digitaaliseen ja automatisoituun prosessiin. Viranomaistehtävien täyttämiseksi palkanlaskennassa on paljon raportointi- ja ilmoittamistehtäviä. (Lahti & Salminen 2014, 135-136.)

Palkanlaskentaprosessille syntyy tarve aina kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä, joille maksetaan korvausta tehdystä työstä. Palkkausta säätelevät lainsäädäntö ja erilaiset sopimukset. Palkanlaskentaan liittyy lisäksi verotus, erilaiset lakisääteiset vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut sekä työ- ja loma-aikakäsittely. Yritys on velvoitet-

tu pitämään palkkakirjanpitoa aina, kun se maksaa palkkoja. (Lahti & Salminen 2014, 137.)

Palkka muodostuu monesta erästä työsopimuslain, noudatettavan työehtosopimuksen, yrityskohtaisten käytäntöjen ja työsopimuksen perusteella. Erilaisia palkkalajeja ovat esimerkiksi:

- Peruspalkka (tunti- tai kuukausipalkka)
- Urakkapalkka
- Tuotantopalkkio
- Bonukset ja kertaluontoiset palkkiot
- Loma-ajan palkka ja lomaraha
- Sairasajan palkka
- Luontoisedut, kuten puhelinetu, autoetu, asuntoetu
- Muut edut ja palkkiot, kuten lahjat, työmatkasetelit. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

5.1 Palkanlaskentaprosessin vaiheet

Palkanlaskentaprosessiin kuuluu paljon muutakin kuin vain pelkkä palkan laskenta ja palkan maksaminen. Palkanlaskentaprosessi jaetaan Lahden ja Salmisen (2014, 138) mukaan neljään osa-alueeseen; 1) palkka- ja työaika-aineiston keräämiseen, 2) tietojen tulkintaan, 3) palkanlaskentaan ja palkkakirjanpitoon sekä 4) raportointiin.



Kuvio 1. Palkanlaskentaprosessin neljä vaihetta.

Työaika- ja palkkatietoaineiston kerääminen on yleensä haastavinta ja eniten aikaa vievää. Aineisto kerätään työntekijöiden työsuoritteista esimerkiksi toteutuneen työajan tai työvuorolistan perusteella sekä muista tapahtumista kuten poissaoloista. Pal-

kanlaskentaa varten tulee olla kerättyinä tehdyt työtunnit tai –vuorot ja mahdolliset suoritelisät oikein ja tehokkaasti. Myös muita raportointi- tai kohdistustietoja, kuten projekti- ja työkoodi, tulee merkitä palkkatietoihin tai ne voivat tulla automaattisesti järjestelmästä. Ennen tietojen siirtämistä palkanlaskentaan tulee tietojen olla tarkastettu ja hyväksytty esimerkiksi esimiehen toimesta. (Lahti & Salminen 2014, 138-139.)

Työaikatapahtumien tulkinnan aika on aineiston keräämisen jälkeen. Tiedot pitää tulkita ja muuttaa sellaiseen muotoon, jonka avulla palkanlaskenta on mahdollista palkanlaskentaohjelmassa. Tämä tarkoittaa tyypillisesti tietojen muuttamista eri palkkalajeiksi. Monesti käytössä on jonkinlainen tulkintaohjelmisto, joka sisältyy palkanlaskentaohjelmistoon, työajanhallintaohjelmistoon tai juuri tätä tarkoitusta varten olevaan erilliseen ohjelmistoon. Jos tulkintavaihetta ei ole digitalisoitu onnistuneesti, joutuvat palkanlaskijat tekemään erilaista tapahtumien tulkintaa täysin manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 139.)

Kohdeyrityksessä aineiston keruu on aina asiakkaan vastuulla. Myös tietojen tulkinta pyritään saamaan yritykseltä pois ja antaa se asiakkaan vastuulle. Pääoletuksena on se, että asiakkaalta tullut aineisto on tarkastettu asiakkaan toimesta ja valmiina sellaisenaan. Tämä ei tietenkään kaikissa tilanteissa ole mahdollista, ja monien asiakkaiden palkka-aineistoa joudutaan vielä erikseen tulkitsemaan palkanlaskennassa. Ylitöiden ja muiden lisien tulkinta on monesti lisälaskutettavaa työtä. Tämän poistaminen palkanlaskennasta toisi asiakkaillekin kustannussäästöjä.

Palkanlaskenta on parhaimmassa tapauksessa hyvin tehokas ja automaattinen toimenpide, kunhan kaikki lähtötiedot, kuten toteutuneet tunnit ja työsuhteiden muutostiedot, on viety palkanlaskentajärjestelmään. Edellytyksenä tälle on se, että työaikatapahtumien tulkinta on onnistunut ja toteutettu oikein. Varsinainen palkanlaskenta on automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa vain palkanlaskentaohjelmistossa toteutettava ajo tai suoritus, jonka perusteella ohjelmisto laskee automaattisesti ennakonpidätykset ja muut vähennykset sekä työntekijälle maksettavan nettopalkan. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Työehtosopimukset voivat olla monesti niin monimutkaisia, ettei kaikki ohjelmat taivu niihin sopiviksi. Tästä syystä palkanlaskennassakin on monesti tehtävä manuaalista palkanlaskentaa ja korjauksia, kun ohjelma ei pysty laskemaan kaikkea oikein. Pyrkimys on päästä mahdollisimman automatisoituun toimintaan, mutta käytännössä tämä on vielä mahdotonta monimutkaisten tulkintojen ja erikoistapausten vuoksi.

Raportointia tehdään palkanlaskennasta paljon eri sidosryhmille, kuten palkansaajille, viranomaisille ja yrityksen sisällä eri tahoille. Raportteja tehdään yleensä kuukausittain palkkojen laskennan jälkeen tai palkkakausittain, jos ne eroavat kalenterikuukaudesta. Lisäksi palkanlaskentaan liittyy vuosittaisia raportointivelvoitteita. Palkkahallintoon liittyy myös omat erilliset arkistointivaatimukset. Yrityksen sisällä tehtäviä palkkatietojen siirtoja ovat esimerkiksi palkkatietojen siirrot kirjanpitoon, maksuaineiston siirrot maksuliikennejärjestelmään ja mahdolliset tietojen siirrot HR-järjestelmään tai erilliseen raportointijärjestelmään. Palkkakustannuksiin liittyvät jaksotukset on hyvä tehdä jo palkkajärjestelmässä. Merkittävimmät jaksotukset ovat pakollisten sivukulujen kuukausikohtainen laskenta ja lomapalkkavarauksen laskenta. Palkkakirjanpitoon liittyy myös olennaisena osana viranomaisraportointi, kuten palkkatietojen ilmoitus verottajalle, eläkeyhtiöille ja vakuutusyhtiöille sekä tilannekohtaisesti myös muille viranomaisille kuten Kelaan. (Lahti & Salminen 2014, 140-141.)

Mattilan, Parnisen ja Orlandon mukaan (2015, 306-307) palkanlaskennan prosessi muodostuu ohjelmasta riippumatta melko pitkälle samankaltaisista työvaiheista, jotka voidaan kuvata seuraavasti:

1. Uusien työntekijöiden perustietojen syöttö ohjelmaan sekä vanhojen työntekijöiden tietojen mahdolliset muutokset
2. Uusien verokorttitietojen päivitys
3. Palkanlaskennan kauden avaaminen
4. Palkkatapahtumien syöttö tai tietojen siirto työaikajärjestelmästä
5. Palkkatapahtumien tarkastus ja hyväksyminen
6. Palkkojen maksatus työntekijöiden tileille
7. Palkkalaskelmien lähetys
8. Mahdollisten ulosottojen ja ammattiyhdistysjäsenmaksujen tilitys.

Sekä kuukauden viimeisen palkka-ajon jälkeen:

1. Palkkakirjanpidon vaatimien tulosteiden ajo
2. Kausiveroilmoituksen lähetys ja työnantajasuoritusten maksu verohallinnolle
3. Mahdollisen kuukausittaisen eläkevakuutusilmoituksen lähetys eläkevakuutusyhtiöön.

5.2 Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito

Palkanlaskentaprosessissa henkilötietojen sekä muiden työsuhdetta koskevien, palkanlaskennassa käytettävien perustietojen ylläpito on erittäin tärkeä osa-alue. Työsuhteen elinkaareen ja siihen liittyvien tietojen hallintaan liittyy monia asioita, jotka vaikuttavat palkanlaskentaan. Työsuhteen elinkaaren hallinta voidaan jakaa Lahden ja Salmisen (2014, 142) mukaan kolmeen päävaiheeseen: 1) työsuhteen alkamiseen, 2) työsuhteen aikaisiin muutoksiin ja 3) työsuhteen päättymiseen. Palkanlaskentaprosessin laajuutta tietojen ylläpitoon liittyen on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 142.)

Työsuhteen alussa tulee perustaa työntekijän ja työsopimuksen tiedot oikein palkanlaskentajärjestelmään ja muihin yrityksen käyttämiin järjestelmiin. Tarvittavia tietoja ovat esimerkiksi nimi, osoite, henkilöturvatus, yrityksen määrittämä henkilönnumero, työaika ja -muoto, palkkauksen perusteet, verokortti, tilinumero, raportoinnis-

sa tarvittavat kustannuspaikka ja kirjanpidontili. Työsuhteen aikana tapahtuvat muutokset, joita täytyy kirjata palkanlaskentajärjestelmään ovat esimerkiksi palkanmuutokset, lomat ja muut poissaolot, työaikamuutokset, verokorttimuutokset sekä organisaatio- ja kustannuspaikkamuutokset. Työsuhteen päättymiseen liittyy lopputilin laskenta ja maksaminen, jolloin työsuhteen tieto muutetaan päättyneeksi. (Lahti & Salminen 2014, 143.)

6 SISÄINEN VALVONTA

Internal control on suomennettu sisäiseksi valvonnaksi, mutta tämä ei kuvaa hyvin asian merkitystä. Ohjaus kuvaa paremmin control –sanaa. Organisaation johto ohjaa toimintaa samalla kun se harjoittaa sisäistä valvontaa. Johto ohjaa henkilöstöä toimimaan haluamaansa suuntaan. Valvonta-sana on kuitenkin edelleen pääosin yleisesti käytetty sana esimerkiksi ammattistandardeissa. (Holopainen ym. 2010, 47.)

Toimivassa liiketoiminnassa ja organisaatiossa sisäinen valvonta on keskeisessä osassa. Se on myös osa organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää. Tehokkaan ja toimivan sisäisen valvonnan avulla johdon on mahdollista saada organisaatio toimimaan halutulla tavalla ja tuottamaan riittävästi informaatiota liiketoiminnan ja organisaation nykytilasta. (Martin n.d., 1.)

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaisesti sisäinen valvonta käsittää ne johdon, hallituksen ja muiden osapuolten toimenpiteet, joilla voidaan hallita riskejä ja näin ollen lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Johdon vastuulla on suunnitella, organisoida ja ohjata toimintaa sillä tavalla, että päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta voidaan saada kohtuullinen varmuus. (Holopainen ym. 2010, 47.)

Pinnalla olleet laajamittaiset väärinkäytökset ovat tuoneet mukanaan yritysten sidosryhmille tarpeen saada yrityksen toiminnasta ja taloudesta läpinäkyvämpää. Kasvaneiden vaatimusten vuoksi yritysten tulee kiinnittää enenevässä määrin huomiota si-

säisen valvonnan järjestämiseen ja sen raportointiin. Sisäisen valvonnan ymmärtäminen kuuluu nykyään kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikille osa-alueille. Se on olemassa jokaisessa organisaatiossa, kaikissa hieman eri muodoissa. Sisäinen valvonta muodostuu yrityksen toimintatavoista- ja kulttuurista, joiden avulla organisaatio toimii tavoitteidensa mukaisesti. (Ratsula 2016, 10.)

Organisaation tavoitteet ja niihin kohdistuvat riskit ovat perusta rakentaa sisäinen valvonta. Ylin johto asettaa suuntaviivat yhteiselle tavalle toimia – mikä on sallittua ja mikä ei. Sisäisen valvonnan parhaimmatkaan kontrollijärjestelmät eivät ole täysin suojaavia tehostomuutta, virheitä, väärinkäytöksiä tai huonoja päätöksiä kohtaan. Sisäistä valvontaa ymmärtämällä voi kuitenkin löytää omaan organisaatioon sopivan sisäisen valvonnan tason. Sisäinen valvonta on osa johtamista, ja hyvin järjestettynä se auttaa organisaatiota pääsemään kohti tavoitteitaan, hallitsemaan riskejä ja suojaamaan julkisuuskuvaansa. Yrityksen kaikilla jäsenillä on vastuu toimia organisaation tavoitteiden ja sääntöjen mukaisesti. Jos tästä poiketaan, voidaan sisäisen valvonnan avulla löytää heikot kohdat, tehdä korjaustoimenpiteitä ja tarpeen mukaan toteuttaa tarvittavia seuraamuksia. (Ratsula 2016, 10-11.)

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan yleisesti organisaation eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä ja –tapoja, jotka koostuvat useista osa-alueista, esimerkiksi hyväksymisvaltuuksista, työtehtävien jaosta sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisältämistä kontroleista. Myös pehmeät kontrollit ovat tarpeellisia. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi johdon ja esimiesten viestiä siitä, että kaikilta organisaation jäseniltä odotetaan vastuullista toimintaa. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on varmistaa organisaation toiminta tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti. Sisäisen valvonnan avulla pyritään hallitsemaan, ehkäisemään ja paljastamaan organisaation relevantteja riskejä, virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä. Jokaisen organisaation tulee rakentaa oma sisäinen valvontansa omien riskien pohjalta. Siksipä kahta samanlaista valvontajärjestelmää ei ole olemassa. Sisäiseen valvontaan vaikuttaa yrityksen koko, omistussuhteet, rakenne, toimiala ja toimintojen luonne. Organisaation ollessa muutostilassa, esimerkiksi kasvussa tai omistusvaihdoksessa, vaikuttaa tilanne merkittävästi sisäisen valvonnan tarpeeseen. Kaikkein tärkeintä ei ole tapa, jolla sisäinen valvonta on järjestetty, vaan tärkeintä on sen toimivuus. (Ahokas 2012, 11; Ratsula 2016, 14.)

6.1 Sisäinen valvonta strategisten tavoitteiden tukena

Sisäisen valvonnan ollessa kunnossa se tukee myös strategisia tavoitteita ja auttaa niiden saavuttamisessa sekä parantaa liiketoiminnan ohjausta. Liiketoiminnan on mahdollista päästä paremmin tavoitteisiinsa ja välttämään eteen tulevat yllätykset. Sisäisellä valvonnalla varmistetaan toiminnan olevan ulkoisten lakien ja säännösten sekä sisäisten liiketoimintaperiaatteiden mukaista. (Martin n.d., 2.)



Kuvio 3. Hyvin järjestetty sisäinen valvonta tukee strategian toteutusta ja liiketoiminnan ohjausta. (Martin n.d., 2.)

Hyvän hallinointitavan eli Corporate Governancen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan on oltava järjestetty niin, että ne tukevat liiketoiminnan tavoitteiden tehokkaassa saavuttamisessa ilman ylimääräisiä riskejä, jolloin liiketoiminnan on mahdollista onnistua. (Martin n.d., 2.)

6.2 Väärinkäytökset

Sisäisen valvonnan tavoitteena on väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen. Väärinkäytös on rikkomus, joka tehdään käyttämällä väärin oikeutta, vastuuta, virka-asemaa tai vastaavaa. Jos henkilö tahallaan väärinkäyttää organisaation varoja tai resursseja tavoitellakseen omaa etuaan ja käyttäen hyväksi asemaansa tai tehtävänsä, on kyseessä väärinkäytös. Väärinkäytöksiin kuuluvat kaikki laittomat toimet, kuten

petos, salailu tai luottamuksen rikkominen. Väärinkäytöksiin syyllistytään rahan, palvelujen tai omaisuuden saannin takia, maksujen välttämiseksi tai muun edun takia. Väärinkäytöksissä tunnusomaista on teon tahallisuus, jolloin henkilö toimii tarkoituksellisesti saavuttaakseen etua ja tapa on lain tai hyvän tavan vastaista. Väärinkäytöksiin liittyy myös peittely, sekä tarkoituksen että jälkien peittely. Asioita voidaan esittää virheellisesti ja tietoja voidaan väärentää tai salata. (Ahokas 2012, 15.)

Sisäisen valvonnan ollessa heikolla tasolla, pienentää kiinnijäämisen riskiä ja näin ollen lisää väärinkäytöksiä. Mahdollisuus tehdä ja salata väärinkäytös voi olla syynä väärinkäytöksen toteuttamiseen. Pelkästään sisäisen tarkastuksen olemassaolo voi ehkäistä väärinkäytöksiin ryhtymistä. Sisäisellä valvonnalla ja sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa, vaikka sisäiset tarkastukset harvoin paljastavat väärinkäytöksiä, koska ne kohdistuvat toimintoihin ei ihmisiin. (Ahokas 2012, 16.)

6.3 COSO-malli

Sisäisen valvonnan määritelmiä ja arviointimenetelmiä on julkaistu Yhdysvalloissa erilaisten ammatillisten järjestöjen toimesta jo 1940-luvulta lähtien. Lainsäätäjät ja viranomaiset vaativat kuitenkin sisäiseltä valvonnalta enemmän vasta 1970-luvulla. Lainsäädäntöä uudistettiin ja yrityksiä vaadittiin järjestämään sisäinen valvonta niin, että laittomat maksut eli lahjonta oli mahdollista estää. Vuonna 1985 perustettiin The Treadway Commission, jolla oli tehtävänä selvittää vilpilliseen taloudelliseen raportointiin johtavat tekijät sekä antaa suositukset vilpillistä raportointia vähentävistä toimenpiteistä. Komitean antamista suosituksista useat kohdistuivat sisäiseen valvontaan. Komitea ehdotti yhteistoimintaa eri tarkastus- ja valvontajärjestöille, jotta sisäisen valvonnan määritelmiä ja käsitteitä saataisiin yhdenmukaistettua. Yhteistyöstä syntyi Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). Komission aikaansaannoksena julkaistiin COSO-raportti ensi kerran vuonna 1992. Laatimisprosessi kesti viisi vuotta ja siinä käytettiin lähteenä toimitusjohtajia, talousjohtajia, controllereita, sisäisen tarkastuksen johtajia, johdon konsultteja, tarkastusvaliokunnan puheenjohtajia ja jäseniä, lainsäätäjiä ja viranomaisia, tilintarkastajia sekä kouluttajia. COSO-raportissa esitettiin ensimmäisen kerran sisäisen

valvonnan määritelmä ja sisäisen valvonnan osatekijöiden kuvaukset. (Alftan ym. 2008, 37; Holopainen ym. 2010, 49-50.)

COSO-malli määrittelee sisäisen valvonnan prosessiksi, johon osallistuu koko organisaatio, hallitus, johto ja muu henkilöstö ja jonka tavoitteena on pyrkiä kohtuullisessa määrin varmistamaan, että toimintojen tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen, taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuuteen sekä lakien ja säännösten noudattamiseen asetetut tavoitteet saavutetaan. (Alftan ym. 2008, 37-38.)

Ihmiset saavat aikaiseksi sisäisen valvonnan prosessin. Sisäinen valvonta toimii parhaiten, kun se on rakennettu osaksi liiketoimintaprosesseja ja se on olemassa kaikilla organisaation tasoilla. Organisaation prosesseissa sisäinen valvonta on erilaisia kontrollipisteitä ja toimintamalleja. Kontrollien tarkoituksena on varmistaa organisaation tavoitteiden mukaisen toiminnan toteutuminen. Johdon ja esimiesten tulee myös viestiä näistä toimintatavoista ja toimia itse esimerkillisesti. (Ratsula 2016, 18.)

6.3.1 Organisaation tavoitteet ja sisäinen valvonta

COSO-raportti lähtee liikkeelle siitä perusajatuksesta, että jokaisella yhteisöllä on missio, päämäärä, jota kohti päästäkseen yhteisö asettaa tavoitteita ja luo strategioita. Monet tavoitteista on kohdennettu juuri tietyille organisaatiolle. Olemassa on kuitenkin myös kaikille yhteisiä tavoitteita kuten hyvä maine asiakkaiden keskuudessa, luotettavan taloudellisen raportoinnin esittäminen osakkeenomistajille ja toimiminen lakien ja säännösten mukaisesti. COSO-raportin tavoitteet jaetaan kolmeen ryhmään:

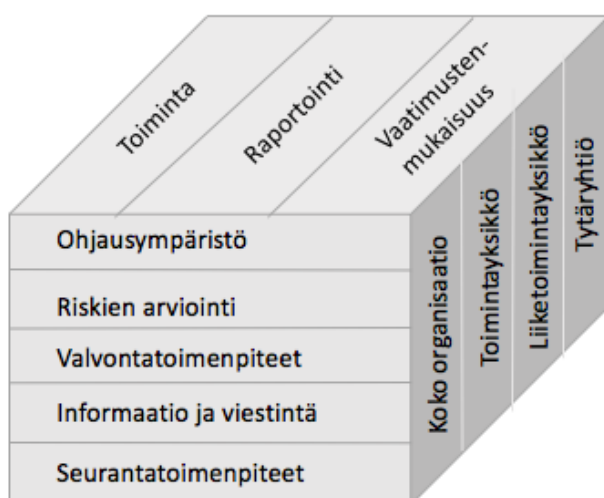
- Toiminnan tavoitteet
- Taloudellinen raportointi
- Lakien ja sääntöjen mukaisuus. (Holopainen ym. 2010, 53-54.)

COSO-mallin mukaisesti toimintojen tavoitteisiin kuuluvat organisaation toimintojen tehokkuus ja vaikuttavuus, sisältäen operationaalisen ja taloudellisen suoriutumisen tavoitteet sekä varojen suojaamisen menetyksiltä. Organisaatiossa on tavoitteita monilla eri tasoilla, mutta lähtökohtana on koko yksikön missio ja visio, jolloin ylätasoon tavoitteista voidaan johtaa alatavoitteita eri divisioonille, tytäryhtiöille, tulosyksiköille.

le, funktioille sekä tiimeille ja yksiköille. Raportoinnin tavoitteisiin kuuluvat sisäinen ja ulkoinen taloudellinen ja ei-taloudellinen raportointi, johon voi kuulua vaatimuksia raportoinnin luotettavuudesta, ajantasaisuudesta ja läpinäkyvyydestä sekä muita ulkopuolisten tai organisaation sisäisesti asettamia vaatimuksia. Vaatimustenmukaisuus-tavoitteisiin kuuluu organisaatiota koskevien lakien ja säännösten noudattaminen, joista muodostuu organisaation toiminnalle minimivaatimukset. Jokaisen organisaation tulee mukauttaa toimintansa lainsäädösten mukaiseksi, mutta monet organisaatiot asettavat omat tavoitteensa vieläkin tiukemmiksi. Lainsäädännön noudattamisen varmistaminen on toisaalta myös vaikeutunut yhä kiristyvien ja moniulotteisten lakien ja säädösten takia. (Ratsula 2016, 15-16.)

6.3.2 Sisäisen valvonnan tehtävät ja osatekijät

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä osatekijästä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Niiden sisältö ja rakenne vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten sisäinen valvonta toimii ja onko se tehokas. Osatekijöitä ovat olemassa oleva valvontaympäristö, riskien arviointi, tehokkaat valvontatoimenpiteet, toimiva tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta. (Martin n.d., 1.) Sisäisen valvonnan viisi osatekijää ovat osa johtamisprosessia, jonka avulla johdetaan organisaation normaalia toimintaa. Sisäinen valvonta ei ole organisaation toiminnassa yksi irrallinen toiminto vaan monisuuntainen prosessi. Tässä prosessissa kaikki osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja prosessi ulottuu läpi organisaation. (Ratsula 2016, 17.)



Kuvio 3. Sisäisen valvonnan osatekijät COSO-mallin mukaan. (Ratsula 2016, 61.)

Valvontaympäristö/ Ohjausympäristö

Valvontaympäristö luo perustan kaikille muille COSO-mallin osille. Valvontaympäristöön vaikuttavat organisaation historia ja kulttuuri. Sen avulla luodaan järjestystä ja kuria organisaatioon. Valvontaympäristö vaikuttaa kaikkien työntekijöiden asenteisiin ja sen avulla selvennetään henkilöstölle organisaation kontrollit. COSO:n mukaan valvontaympäristö jaetaan seitsemään osatekijään:

- Rehellisyys ja eettiset arvot
- Henkilöstön pätevyys
- Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakama huomio ja ohjaus
- Johdon filosofia ja toimintatapa
- Organisaatorakenne
- Työntekijöiden valta ja vastuu
- Henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt. (Ahokas 2012, 27-30.)

Sisäisellä ohjausympäristöllä tarkoitetaan yritystason kontrolleita, esimerkiksi liike-tapaperiaatteita, sisäisen tarkastuksen toimintoa tai yhteisiä palkitsemis- ja laskenta-periaatteita. Ohjausympäristö kattaa joukon standardeja, prosesseja ja rakenteita, jotka muodostavat sisäisen valvonnan perustan. Hallituksen ja ylimmän johdon tehtävänä on osoittaa, mikä merkitys sisäisellä valvonnalla on organisaatiossa ja millä tavoin organisaatiossa tulee toimia. Keskijohdon ja esimiesten tulee viedä eteenpäin näitä odotuksia. Tarkoituksena on saada viestittyä asiat organisaation kaikille tasoille ylhäältä alas. Mikäli tämä keskijohdon ja esimiesten vastuu jää toteutumatta, kasvavat riskit virheille, väärinkäytöksille ja tehottomuudelle. Suurissa organisaatioissa on ongelmana ylimmän johdon viestin välittyminen käytännössä yksittäiselle työntekijälle. Kun ylimmän johdon viesti ei välity organisaatiossa alas asti, vaikuttaa keskijohdon antama viesti työntekijöille suuresti. Yksittäinen työntekijä peilaa toimintaansa esimiehensä ja muiden kollegoiden toimintaan, ja mikäli tiimissä on yleisesti hyväksyttyä toimia ohjeiden vastaisesti, ei ylimmän johdon viestittämää tapaa toimia osata ehkä noudattaa. (Ratsula 2016, 17-18, 95-98.)

Riskien arviointi

Riskien arviointi on prosessi, jonka avulla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan, mitkä riskit uhkaavat yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja pyritään löytämään menettelytapoja riskien hallintaan. Tavoitteisiin ei välttämättä päästä, jos riskit toteutu-

vat. Jotta riskien arviointi on mahdollista, tulee tavoitteet olla määriteltyinä kaikilla organisaation tasoilla. Organisaatiossa on ylätason strategiset tavoitteet ja missio sekä lisäksi kaikilla organisaation tasoilla, yksiköillä, tiimeillä ja jopa yksilöillä tavoitteita, jotka tulee olla yhtenäisiä ylätason tavoitteiden kanssa. Organisaation tavoitteiden asettaminen ei ole osa sisäisen valvonnan prosessia, mutta tavoitteet muodostavat pohjan riskien arvioinnille ja tarvittavien kontrollien määrittelylle. (Ratsula 2016, 17, 107-108; Ahokas 2012, 31.)

Valvontatoimenpiteet

Poliitikoissa ja ohjeissa tulee määrittellä toimet ja organisaation menettelytavat, eli valvontatoimenpiteet, joiden avulla varmistetaan johdon antamien määräysten toteutuminen tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallintaa varten. Toimenpiteitä toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla, eri vaiheissa toimintaprosessia ja järjestelmäympäristöissä. Valvontatoimia voivat olla erilaiset hyväksymiset, valtuutukset, todentamiset, täsmäytykset, toiminnan tarkastukset, omaisuuden turvaamistoimet ja työtehtävien eriyttäminen. Ne voivat olla ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiskontrolleja. (Ratsula 2016, 17; Ahokas 2012, 34.)

Valvontatoimenpiteet voidaan jakaa toimintaperiaatteisiin ja kontrollitoimenpiteisiin. Toimintaperiaatteet eli politiikat määrittävät sen, miten organisaatiossa tulisi toimia ja ne löytyvät usein kirjallisina dokumentteina. Kontrollitoimenpiteet ovat käytännön toimenpiteitä, joilla toimintaperiaatteita toteutetaan ja niitä voidaan dokumentoida esimerkiksi työnkuvausten muodossa. (Ahokas 2012, 34-35.)

Kontrollitoimenpiteet voidaan jaotella ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin tai automaattisiin ja manuaalisiin kontrolleihin. Ehkäisevien kontrollien tarkoituksena on virheiden ja väärinkäytösten ennaltaehkäiseminen. Ehkäiseviä kontrolleja voivat olla esimerkiksi työtehtävien eriyttäminen, laskujen täsmäytys vastaanottoasiakirjoihin, fyysiset kontrollit, tietojen suojaaminen salasanoilla ja järjestelmien käyttöoikeuksilla. Paljastavien kontrollien avulla pyritään paljastamaan jo tapahtuneita virheitä ja poikkeamia sekä varmistamaan näiden asianmukainen korjaaminen. Paljastavia kontrolleja ovat esimerkiksi kirjanpidon rahatilin täsmäyttäminen pankkitiliotteeseen, palkanmaksun oikeellisuuden tarkistus pistokokein, analyttiset tarkastukset ja monitorointikontrollit. Manuaalisen kontrollin suorittaa henkilö. Varmistuskontrollit

ja analyttiset tarkkailut ovat esimerkiksi manuaalisia kontrolleja. Automaattiset kontrollit suoritetaan jonkin järjestelmän toimesta. Täysin automatisoidussa kontrollissa ei osallisena ole lainkaan henkilöitä. Käytännössä kuitenkin kontrollit ovat usein kahden kontrollin välimuotoja tai yhdistelmiä eli semi-automaattisia kontrolleja. (Ahokas 2012, 35-37.)

Työtehtävien eriyttäminen useiden henkilöiden kesken on yksi tärkeimmistä valvontatoimista. Sen avulla voidaan estää tai vähentää inhimillisiä virheitä tai tahallisia petoksia. Monissa prosesseissa tämä tarkoittaa sitä, että yksi henkilö ei saa olla vastuussa kaikista yhden liiketapahtuman vaiheista. Vaiheet voidaan jaotella liiketapahtumien valtuutukseen, kirjaamiseen ja maksamiseen. Vaarallisia työyhdistelmiä ovat esimerkiksi palkkojen laskeminen ja maksaminen, kirjanpidon hoitaminen ja tositteiden hyväksyntä, laskujen prosessointi järjestelmään ja laskujen maksu. Mitä enemmän silmäpareja on tarkastamassa tapahtumia, niin sitä todennäköisemmin mahdolliset virheet tai väärinkäytökset voidaan huomata. Myös houkutus väärinkäyttöihin pienenee kiinnijäämisen riskin kasvaessa. Pienissä yrityksissä eriyttämien voi olla mahdotonta, jolloin jälkikäteisvalvontaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Ahokas 2012, 37-38.)

Informaatio ja kommunikaatio

Informaatio ja viestintä ovat tiedonkulkua eri organisaation tasoilla ja eri muodoissa. Niiden tehtävänä on saada henkilöstö ymmärtämään oman roolinsa sisäisessä valvonnassa. Organisaation henkilöillä tulee olla tarvittava tieto käytettävissä, jotta heidän on mahdollista hoitaa työtehtävänsä ja oma roolinsa osana sisäistä valvontaa. Kommunikaatio on tehokasta silloin kun se kulkee organisaatiossa ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylös. Koko henkilökunnan tulee saada ylimmältä johdolta selkeä viesti valvontavelvollisuuksista ja niiden noudattamisesta. Jokaisen työntekijän pitäisi ymmärtää sisäisen valvontajärjestelmän tekijät ja oma roolinsa osana sitä. (Ahokas 2012, 40; Ratsula 2016, 17.)

Seurantatoimenpiteet

Seurantatoimenpiteiden avulla saadaan tietoa sisäisen valvonnan osa-alueista ja niiden toimivuudesta. Seurantatoimenpiteet koostuvat jatkuvasta valvonnasta ja erillisistä arvioinneista. Jatkuva valvonta on osa esimiesten ja johdon päivittäistä toimin-

taa ja muun henkilöstön arviointia heidän suorittaessa tehtäviään. Sisäiseen valvontajärjestelmään kuuluu yleensä myös jatkuvia valvontatoimenpiteitä. Kun toimenpiteet ovat tarpeeksi laajoja ja tehokkaita, erillisiä arviointeja tarvitaan vähemmän. Jatkuva valvontaa ovat säännönmukaiset johtamis- ja ohjaustoimet, vertailut, täsmäytykset ja muut rutiinitehtävät. Kun jatkuvat valvontatoimenpiteet on rakennettu yrityksen normaaleihin toistuviin toimintarutiineihin, toimivat ne reaaliaikaisesti, ovat juurtuneet osaksi yritystä ja reagoivat muuttuviin olosuhteisiin. Tällöin ne ovat tehokkaampia kuin erilliset arvioinnit. Erilliset arvioinnit tehdään useasti ulkoisen tai sisäisen tarkastuksen suorittamana tarkastuksena. Arviointi tehdään monesti ennalta suunnitellun tarkastussuunnitelman mukaisesti, mutta myös pistokokeet ovat mahdollisia. Organisaation on mahdollista suorittaa arviointi itsearviointina. Erillisissä arvioinneissa kohteet ovat aina ennalta valittuja. Arvioinnit voivat kohdistua yksittäisiin valvontatoimiin tai koko valvontajärjestelmään. Jos arvioidaan yksittäisiä valvontatoimia, niin niissä voidaan keskittyä joko yksittäisten kontrollien tai prosessien osien arviointiin. (Ahokas 2012, 42-43; Ratsula 2016, 17.)

6.3.3 Tuloksellinen sisäinen valvonta

Tuloksellinen valvonta auttaa organisaation johtoa ja hallitusta saamaan riittävä varmuus siitä, että organisaation toiminta on tavoitteidenmukaista. COSO antaa edellytykset tulokselliselle sisäiselle valvonnalle. Edellytyksenä on, että kaikki viisi osatekijää ja niihin kuuluvat periaatteet ovat käytössä ja toimivat, jolloin määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista tukevan sisäisen valvonnan suunnittelussa ja toimeenpanossa on otettu huomioon sisäisen valvonnan osatekijät ja niihin kuuluvat periaatteet ja ne sisältyvät toimintaan ja sen valvontaan. Lisäksi kaikki viisi osatekijää toimivat yhdessä kokonaisuutena, jolloin ne vähentävät tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä hyväksyttävälle tasolle. (Ratsula 2016, 20.)

Sisäisen valvonnan ollessa tuloksellista, voi ylin johto ja hallitus kohtuullisella varmuudella luottaa siihen, että organisaatio pystyy saavuttamaan tuloksellista ja tehokasta toimintaa, ymmärtää missä määrin toimintoja hallitaan tuloksellisesti ja tehokkaasti, raportoi toiminnastaan sääntöjen, säädösten, standardien ja organisaation mää-

rittelemien raportointitavoitteiden mukaisesti ja noudattaa lakeja, sääntöjä, säädöksiä ja ulkoisia standardeja. (Ratsula 2016, 21.)

COSO edellyttää käyttämään harkintaa sisäisen valvonnan suunnittelussa, toimeenpanossa ja toteutuksessa sekä sisäisen valvonnan tuloksellisuuden arvioinnissa. Kun harkinta tehdään lakien, sääntöjen, säädösten ja standardien vaatimusten mukaisesti, edistää se johdon kykyä tehdä oikeita päätöksiä sisäiseen valvontaan liittyen, vaikka se ei silti takaa täydellistä lopputulosta. Sisäinen valvonta on prosessi, jossa toteuttajina on ihmiset, jolloin valvonnan tuloksellisuus riippuu siitä, kuinka hyvin eri henkilöt tietävät ja ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa sekä valvovat niiden saavuttamista. Organisaatiolle parhaiten soveltuvien sisäisen valvonnan toimintamallien määrittämisessä tulee johdon käyttää harkintaa. Kontrollin on oltava tarkoituksenmukainen, jotta se pystyy olemaan myös tuloksellinen. Sisäisen valvontajärjestelmän tulee kattaa oikeat kontrollit, oikeassa paikassa ja oikeassa suhteessa riskiin nähden. Kontrollin tulee olla toimiva koko ajan ja sen on katettava riski, jonka minimoimiseksi se on suunniteltu. Kontrollin on myös oltava kustannustehokas – se ei saa viedä liiksi resursseja sen hyötyyn nähden. Kaikkea epävarmuutta ei voida täysin eliminoida, mutta kontrollien avulla pyritään saamaan riittävä varmuus siitä, että organisaatiossa toimitaan tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti. (Ratsula 2016, 21-22.)

Sisäisen valvonnan tehokkuutta voidaan arvioida testaamalla kontrolleja. Näin saadaan tietoa siitä, toimivatko kontrollit kuten niiden on suunniteltu toimivan. Kontrollitestausta tehdään osana tilintarkastusta tai sisäistä tarkastusta, mutta myös itsearviointina ja vertaisarviointina. Kontrollien testaaminen voi olla joko dokumentaatioiden yksityiskohtaista tarkastusta tai kontrollitoimenpiteiden uudelleensuorittamista. Uudelleensuorittamisessa kontrollitestausta suorittavan henkilön tulisi päätyä samaan lopputulokseen kontrollin alkuperäisen tekijän kanssa. Kontrollitestauksen avulla tulisi arvioida, onko kontrollit suunniteltu ja toimivatko ne kuten kontrolliriskiä arviotaessa on oletettu. Ne alueet, joissa huomataan kontrollitestauksessa puutteita, otetaan jatkossa suurempaan tarkkailuun. Organisaation on mahdollista suorittaa korjavia toimenpiteitä, ja myöhemmin kontrollit testataan uudelleen. Erityisen tarkkailun alla ovat kontrollit, joissa on havaittu kontrollipuutteita tai joilla kontrollin puutteita voidaan olettaa esiintyvän enemmän suhteessa muihin. (Ratsula 2016, 22-23.)

Heikko sisäinen valvonta lisää väärinkäytösten riskiä. Heikosta sisäisestä valvonnasta ei voida antaa tarkkaa listaa, mutta muutamia puutteita voidaan listata:

- Dokumentaation puutteellisuus
- Kirjallisten politiikkojen puute
- Puutteellinen työtehtävien dokumentaatio
- Puutteellinen työtehtävien eriyttäminen
- Asiakasvalitukset
- Epäaktiivinen johto. (Ratsula 2016, 30-31).

Organisaatiolla tulisi olla ohjeistus eri prosesseihin liittyvien dokumentaatioiden luomisesta, prosessoinnista ja arkistoinnista. Työntekijä voi tahallaan tai tahattomasti toimia yrityksen toimintaperiaatteiden vastaisesti, jos ei ole olemassa tarkkaa kuvausta siitä, miten tietyssä prosessissa pitäisi toimia. Päivittäisistä työtehtävistä tulisi olla kirjallista dokumentaatiota, jotta äkillisissä poissaolo- tai irtisanoutumistilanteissa työtehtävät olisi selvillä. Myös uuden henkilön perehdyttäminen helpottuu dokumentoitujen työtehtävien avulla. Samassa prosessissa ei saisi olla yhdellä henkilöllä liian laajaa toimenkuvaa. Eri henkilöiden tulisi olla vastuussa liiketapahtuman eri vaiheista, kuten liiketapahtumien valtuutuksesta, kirjaamisesta ja maksamisesta. Asiakasrekламаatioiden lisääntyminen voi olla merkinä heikosta valvonnasta. Kontrolloja ei oteta yrityksessä todennäköisesti vakavasti, jos johto ei osoita kiinnostusta sisäisen valvonnan toimivuutta kohtaan tai toimi esimerkkinä yhteisten käytäntöjen viestimisessä. (Ratsula 2016, 30-31.)

6.4 Rajoitteet

Sisäisellä valvonnalla pyritään tavoittelemaan riittävää varmuutta tavoitteiden toteutumisessa. Täyttä varmuutta ei missään tilanteessa pystytä saamaan. Hyvän kontrollijärjestelmän avulla ei täysin pystytä estämään tehottomuutta tai väärinkäytöksiä. Sisäiseen valvontaan liittyviä rajoitteita ovat esimerkiksi seuraavat seikat:

- Manuaalisissa kontrolleissa mukana on aina ihminen. Kontrollit ovat osa henkilöstön päivittäisiä, viikoittaisia tai kuukausittaisia työtehtäviä, ja aina on mahdollisuus inhimillisiin virheisiin. Virheiden syinä voi olla esimerkiksi oh-

jeiden väärinymmärrys, ohjeiden puutteellisuus, puutteellinen kommunikointi, väsymys tai huolimattomuus.

- Työtehtävien eriyttämiseen tarpeeksi usealle henkilölle ei ole aina resursseja tai käytännössä järkeäkään, varsinkaan pienissä yrityksissä. Tällöin yksittäisellä työntekijällä voi olla valvonnan näkökulmasta liian laaja tehtäväkenttä. Neljän silmäparin periaate eli vaatimus siitä, että yhdessä liiketapahtumassa on mukana vähintään kaksi eri henkilöä, ei toteudu.
- Kontrolli on mahdollista kiertää kahden tai useamman henkilön toimesta yhdessä.
- Johto voi itse jättää huomiotta luomansa kontrollin tai hallitus voi jättää toteuttamasta velvollisuutensa valvoa johdon toimintaa.
- Organisaatiossa tai toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset saattavat vaarantaa kontrollijärjestelmän toimivuuden. (Ratsula 2016, 29-30.)

7 KANSAINVÄLINEN VARMENNUSTOIMEKSIANTOSTANDARDI ISAE 3402 – PALVELUORGANISAATIOSSA OLEVIA KONTROLLEJA KOSKEVAT VARMENNUSRAPORTIT

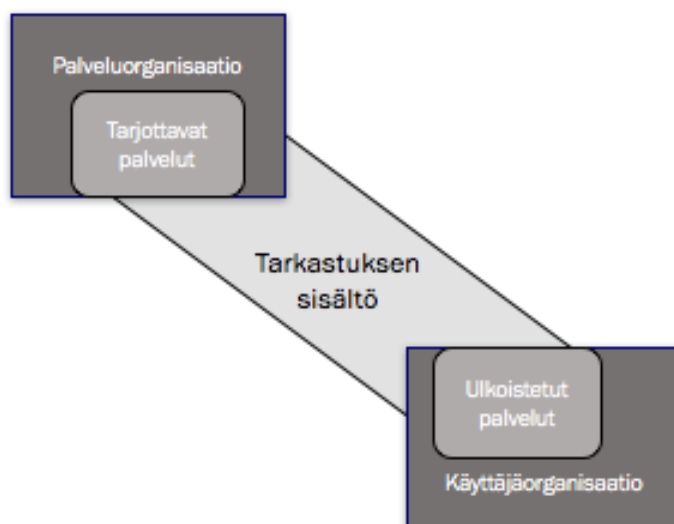
Organisaatiot ulkoistavat yhä enemmän aiemmin itse hallinnoimiaan toimintoja, kuten taloushallintoa ja palkanlaskentaa. Palveluiden ja prosessien ulkoistamisella voidaan saada aikaiseksi suuria hyötyjä. Kuitenkin tähän liittyy aina myös merkittäviä riskejä erityisesti yhteisön sisäisen valvonnan kannalta. Vaikka toinen osapuoli vastaa prosessien operoinnista sopimuksen mukaisesti, jää oikeudellinen vastuu ulkoistettujen palveluiden toiminnasta ja vaatimustenmukaisuuden valvonnasta palveluita ulkoistavalle yhteisölle. Lisäksi palveluyhteisön tekemät virheet heijastuvat käyttäjäyhteisöön, ja esimerkiksi maineriski jää yleensä aina käyttäjäyhteisön huoleksi. Käyttäjyhteisön tuleekin varmistua siitä, että palveluntarjoaja toimii käyttäjäyhteisölle asetettujen ulkoisten ja sisäisten vaatimusten mukaisesti. Pelkillä sopimuksilla ei pystytä varmistumaan palveluntarjoajan toiminnan olevan käyttäjäyhteisön tarpeita ja yhtiölle asetettuja vaatimuksia vastaavaa. Erityisesti taloudellisen raportoinnin kannalta merkittävien toimintojen ja järjestelmien ulkoistuksessa käyttäjäyhteisön

tulee varmistaa palveluyhteisön kykenevyyden tuottamaan oikeellista ja oikea-aikaista informaatiota niin yrityksen johdolle kuin ulkopuolisille sidosryhmille. ISAE3402-raportointi soveltuu näihin tarkoituksiin. (Kinnanen & Vuorimaa n.d., 1.)

ISAE-standardit ovat IAASB:n (International Auditing and Assurance Standards Board) määrittelemiä standardeja. Ne asettavat yksityiskohtaiset vaatimukset ja ohjauksen käyttäjäyhteisön palveluyhteisölle ulkoistamien palveluiden tarkastamiseen ja varmentamiseen. Kun käyttäjäyhteisö on ulkoistanut taloudellisen raportoinnin kannalta merkittäviä prosesseja palveluyhteisölle, niin ISA402-tilintarkastusstandardi edellyttää tilintarkastajan suorittavan yhden tai useamman seuraavista toimenpiteistä:

- Palveluorganisaation ISAE3402 1- tai 2-tyypin raportin hankkiminen ja tarkastaminen
- Yhteydenotto käyttäjäorganisaation kautta palveluyhteisöön tiettyjen tietojen hankkimiseksi
- Vieraileminen palveluorganisaatiossa ja sellaisten toimenpiteiden suorittaminen, joiden avulla saadaan tarvittavat tiedot palveluorganisaatiossa olevista relevanteista kontrolleista tai
- Toisen tilintarkastajan käyttäminen suorittamaan toimenpiteitä, joiden avulla saadaan tarvittavat tiedot.

(Ernst & Young Accountants LLP 2013, 5; Kinnanen & Vuorimaa n.d., 1-2; Kinnanen 2012, 49.)



Kuvio 4. Mitä varmennetaan ISAE3402 -tarkastuksessa

Esitettyjen toimenpiteiden on tarkoitus muodostaa käyttäjäorganisaation tilintarkastuksen kannalta käsitys palveluorganisaation tuottamien palvelujen luonteesta ja merkittävydestä sekä niiden vaikutuksesta. Standardi toimii työkaluna käyttäjäorganisaation tilintarkastajalle ulkoistettujen palvelujen tarkastamiseen. Lopputuloksena tarkastuksesta palveluorganisaation tarkastaja tuottaa määrämuotoisen varmennusraportin (SOC – Service Organisation Report). Tämä raportti sisältää riippumattoman kolmannen osapuolen näkemyksen palveluorganisaation kontrolliympäristöstä ja kattavuudesta, kontrollien tarkoituksenmukaisuudesta ja toiminnan tehokkuudesta. Raporttiin kuuluu sisällyttää myös palveluorganisaation johdon kirjallinen vakuutus kontrollien toiminnasta sekä valvontaympäristön ja riskienhallintamenetelmien kuvauksen. Tyypin 2 raporttiin sisällytetään lisäksi kuvaus kontrollien testaamisesta ja yksityiskohtaiset testaustulokset käyttäjäorganisaation ja sen määrittelemien ulkoisten sidosryhmien käyttöä varten. Palveluntarjoajan prosessien asianmukaisuutta ja toiminnan tehokkuutta todistava ISAE3402-raportti korvasi 1.6.2011 alkaen aikaisemmin käytetyn SAS70-raportin. (Ernst & Young Accountants LLP 2013, 6; Kinnanen & Vuorimaa n.d., 2.)

ISAE-raportin sisältö	Tyyppi 1	Tyyppi 2
Ulkopuolisen tarkastajan lausunto	Sisältyy	Sisältyy
Palveluyhteisön johdon kirjallinen vakuutus kontrollien toiminnasta	Sisältyy	Sisältyy
Palveluyhteisön kuvaus olemassa olevista kontrolleista	Sisältyy	Sisältyy
Kuvaus tarkastajan suorittamasta tarkastuksesta, sisältäen kuvauksen palveluyhteisön kontrolleista ja yksityiskohtaiset testaustulokset	Voidaan sisällyttää	Sisältyy
Muu palveluyhteisön esittämä informaatio (esim. jatkuvuussuunnittelu)	Voidaan sisällyttää	Sisältyy

Kuvio 5. ISAE-raportin tyypin 1 ja tyypin 2 lausuntojen sisältö. (Kinnanen & Vuorimaa n.d., 4.)

Edellytyksenä palveluyhteisön ISAE-varmennusraportoinnille on seuraavien vaatimusten täyttyminen. Toimeksiannoissa on oltava kolme osapuolta: käyttäjäyhteisö, palveluyhteisö ja riippumaton tarkastaja. Varmennuksessa lähtökohtana on riskiläh-

töisyys, jolloin keskeisten toimijoiden riskit tulee tunnistaa ja niihin pitää määritellä hallintakeinot. Palveluyhteisön tulee määritellä käytettävä menetelmä riskienhallintaan ja valvontaan käytettävät kontrollit tavoitteineen. Lisäksi tulee määritellä toimintatavat, joilla käyttäjäyhteisö pystyy varmistamaan prosessien tai järjestelmien oikeellisen ja tehokkaan toiminnan. Palveluyhteisön sisäisen valvonnan toimintatavat ja niiden tehokkuuden on oltava todennettavissa. (Kinnanen & Vuorimaa n.d., 5.)

8 KOHDEYRITYKSEN PALKANLASKENTAPROSESSI

Kohdeyrityksellä ei ole tehtynä aikaisempaa prosessikuvausta tai prosessikaavioita Personec W –ohjelmalla toteutetusta palkanlaskentaprosessista. ISAE3402-standardin mukaista auditointia varten on havaittu riskit asiakasprosessista ja niiden perusteella on tehty kontrollit sekä kontrollilista, johon merkitään tietty kontrolli suoritetuksi. Kontrollilistan kontrolleita ei ole avattu tarkemmin auki, eli näiden osalta ei ole selitetty tarkemmin mitä esimerkiksi on pitänyt käytännössä tehdä, jotta kontrollit on suoritettu.

Opinnäytetyössä on kuvattu palkka-ajoon ja maksatukseen liittyvät ISAE-auditoinnin mukaiset kontrollit selkeästi. Dokumentointia on parannettu aiempaan verrattuna. Kontrolleista kerrotaan kontrollin numero, tavoite, riski, valvontatoimenpide ja evidenssi. Myös kontrollilistan kontrollien merkitsemiset palkka-ajosta ja maksatuksesta selitetään tarkemmin auki. Yleinen prosessikuvaus on jaettu neljään eri osaprosessiin, jolloin prosessin esittäminen opinnäytetyössä on selkeämpää. Jokaisesta osaprosessista on omat kappaleensa ja omat prosessikuvaukset.

Hyödyt palkanlaskentaprosessin prosessikuvauksesta ja kontrollien paremmasta kuvauksesta ovat esimerkiksi seuraavanlaisia:

- Yhtenäinen prosessi kaikille
- Uusien työntekijöiden perehdytys helpottuu
- Raportointi on luotettavaa, kun palkanlaskenta tehdään määritellyn prosessin ja sen sisältämien kontrollien mukaisesti.

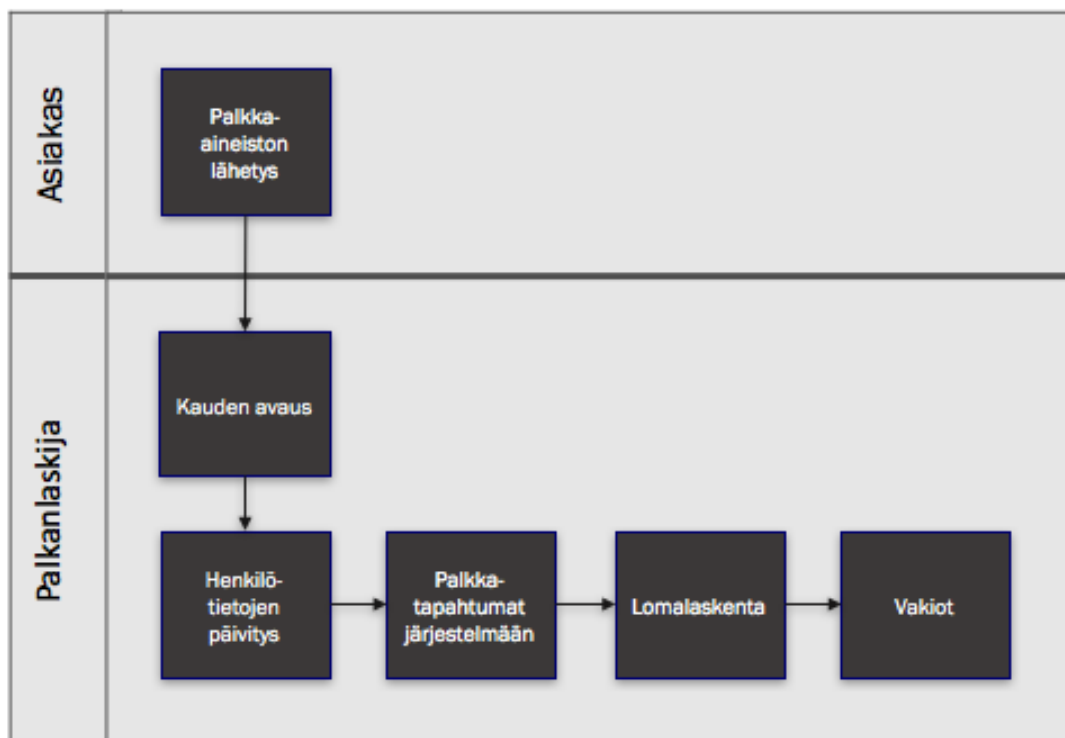
8.1 Yleinen prosessikuvaus

Yleisen tason prosessikaavio toteutettiin Personec W –ohjelman mukaiselle palkanlaskentaprosessille. Prosessikaavio löytyy opinnäytteen liitteistä (LIITE 1). Prosessikaaviossa on näkyvissä myös eri vaiheissa tapahtuvat kontrollit ja niitä on tarkennettu ohessa. Lisäksi tekstissä on avattu tarkemmin prosessikaaviossa esitettyjä prosessin eri osia ja vaiheita.

Prosessia kuvattaessa tulee miettiä, kuinka tarkasti prosessi halutaan kuvata. Kokonaisuus voi hämärtyä, jos kuvaus on liian tarkkaa. Toisaalta kuvauksessa ei päästä kunnolla toiminnan tasolle, jos kuvaus on liian yleisluontoinen. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Rääkkönen 1995, 77.) Prossien kuvaamisen ongelma on ratkaistu opinnäytetyössä niin, että prosessista tehdään yleisluontoisempi kuvaus, jota ei kuitenkaan jätetä liian yleiselle tasolle, ja osaprosessista tehdään vielä erikseen tarkemmat prosessikuvaukset, joissa päästää paremmin syventymään osaprosesseihin. Prosessia tulee näin kuvattua sekä hieman yleisemmällä tasolla että tarkemman toiminnan tasolla.

8.1.1 Ensimmäinen osaprosessi – palkka-aineiston käsittely

Ensimmäisen osaprosessi käsittää palkka-aineiston käsittelyn. Palkka-aineisto saapuu asiakkaalta palkanlaskentaa, minkä jälkeen ohjelmassa avataan kausi, tehdään tarvittavat henkilötietojen päivitykset, luetaan sisään tai manuaalisesti kirjataan palkkapahtumat järjestelmään sekä tehdään lomalaskenta ja vakiot.



Kuvio 6. Ensimmäinen osaprosessi – palkka-aineiston käsittely

Palkka-aineiston lähetyks asiakkaalta palkanlaskentaan

Asiakkaalta saapuu palkanlaskentaan palkka-aineisto, joka on käyty auktorisoidun henkilön toimesta läpi ja hyväksytty. Vain auktorisoidulta henkilöltä tuleva materiaali otetaan käsittelyyn. Tavoitteena on, että aineisto on mahdollisimman suurelta osin sähköisenä ja sisään luettavassa muodossa. Aineisto tulee olla tulkitussa muodossa, eli esimerkiksi kaikki lisä-, ylityöt ja muut korvaukset on katsottu työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten mukaisiksi jo asiakkaan toimesta, jos toisin ei ole sovittu. Palkanlaskija voi myös tehdä työehtosopimuksen mukaista tulkintaa ylitöistä ja muista lisistä sovittaessa.

Palkanlaskennan kauden avaaminen

Personecissa kaudet voidaan luoda jo ennakkoon, mutta kausia on mahdollista muuttaa ja luoda lisää myöhemminkin. Kauden alku- ja loppupäiviä sekä maksupäivää voidaan myös tarvittaessa muuttaa. Palkkakausi, jota ryhdytään laskemaan ohjelmassa, on avattava ennen kuin siihen voi henkilötasolla tehdä kirjauksia.

Henkilötietojen päivitykset

Uudet henkilöt tulee perustaa ohjelmaan. Henkilöille laitetaan ohjelmaan esimerkiksi henkilönumero, työsuhteen aloitusaika, työsuhteen laatu; määräaikainen tai kokoaikainen, verokortit, ay-maksutiedot, sairauskassamaksut, ulosmittaukset, palkka, työsuhde-edut, seurantakohteet kuten esimerkiksi kustannuspaikka ja esimies. Vanhoille henkilöille tulee tehdä tietojen päivitys ennen palkkatapahtumien luontia, jotta esimerkiksi mahdolliset tuntipalkat ja lisätyöt tulevat oikealla tuntipalkalla. Päivitettäviä tietoja ovat esimerkiksi muuttuneet henkilö- ja työsuhtetiedot, palkankorotukset, ulosmittaukset, ay-jäsenmaksut, sairauskassamaksut ja uudet verokortit.

Palkkatapahtumien syöttö ja tietojen siirto järjestelmään

Palkkatapahtumat voidaan lukea sisään valmiista tiedostosta tai ne voidaan tallentaa manuaalisesti. Tallennettavia tietoja ovat esimerkiksi palkkiot, bonukset, lounasseteilit, ruokavähennykset, työaikatiedot (tuntitiedot), ylityöt, lisät, poissaolot, lomat, kilometrikorvaukset ja päivärahat.

Lomalaskenta

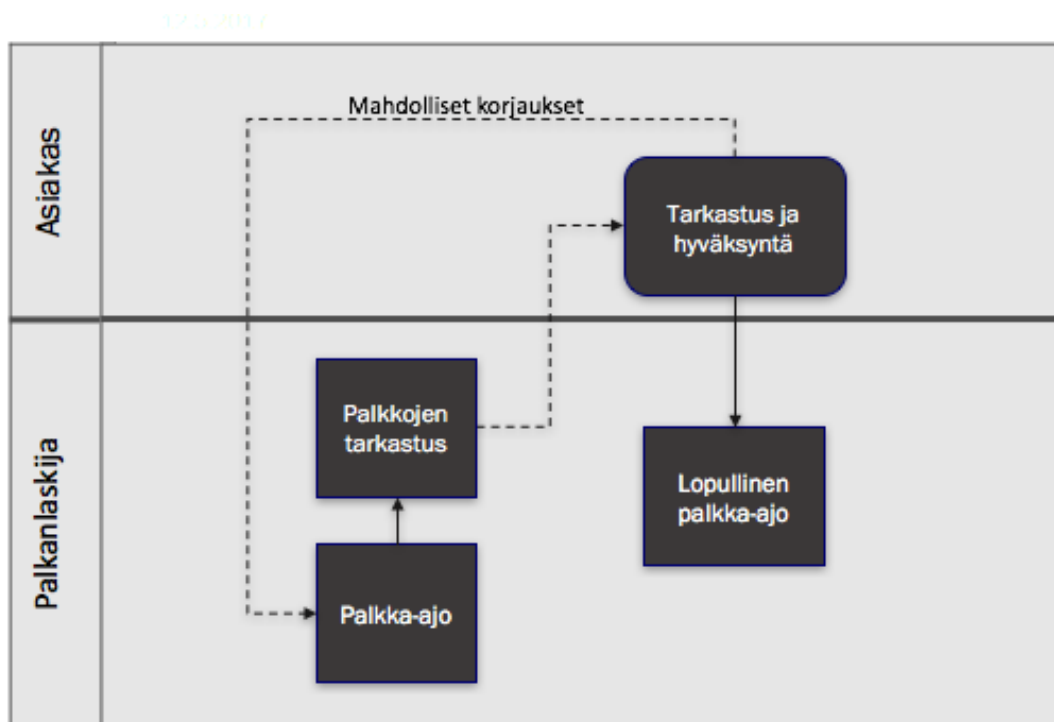
Lomatiedot voidaan tallentaa ohjelmaan joko tiedostosta sisään luvun avulla tai manuaalisesti. Lomapalkoista ja lomarahosta tehdään erillinen lomalaskenta ohjelmassa. Lomalaskentaa tehdessä on oltava tarkkana millä tavoin lomapalkka ja –raha työntekijälle maksetaan. Lomapalkka voidaan esimerkiksi maksaa joko ennen loman alkua tai sillä palkanmaksukauden tilissä, johon loma-aika kuuluu. Lomараha voidaan maksaa kokonaan ennen lomaa, loman jälkeen tai puolet ennen loman alkua ja puolet lomalta paluun jälkeen.

Vakioiden luonti

Vakiot eli palkkakaussittain toistuvat erät tallennetaan ohjelmaan henkilön palkkatietojen taakse. Vakiot voivat sisältää muiden muassa kuukausipalkan, luottamusmiehpalkkion, puhelinedun, autoedun, asuntoedun ja muut kuukausittain maksettavat korvaukset. Palkanlaskijan on hyvä tehdä tarkastuksia ja mahdollisia korjauksia vakioihin, jos työsuhde on esimerkiksi alkanut tai päätynyt kesken kauden, tai jos palkka tai työaika on muuttunut kesken kauden, koska ohjelma ei kaikissa tilanteissa osaa laskea oikein osakuukauden osuutta vakioista.

8.1.2 Toinen osaprosessi – palkka-ajo, tarkastus ja hyväksyntä

Toiseen osaprosessiin kuuluu palkka-ajo, palkkojen tarkastus ja hyväksyntä sekä lopullinen palkka-ajo. Tässä vaiheessa ohjelmassa lasketaan palkat, tulostetaan palkkalista ja –laskelmat, tarkastetaan palkanlaskijan toimesta valmiit palkat ja lähetetään ne asiakkaan tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi.



Kuvio 7. Toinen osaprosessi – palkka-ajo, tarkastus ja hyväksyntä.

Palkka-ajo

Palkka-ajoon kuuluu palkkojen laskettaminen, jolloin käytännössä ohjelma automaattisesti laskee veron ja muiden kulujen määrän sekä nettopalkan, lisäksi palkkalista ja palkkalaskelma tulostetaan joko pdf-tiedostoksi tai paperille.

Palkkojen tarkistus

Palkkalaskelmat käydään läpi ja tarkistetaan. Jos niissä huomataan virheitä, niin palkkatietoihin tehdään korjaukset ja korjausten jälkeen suoritetaan uusi palkka-ajo.

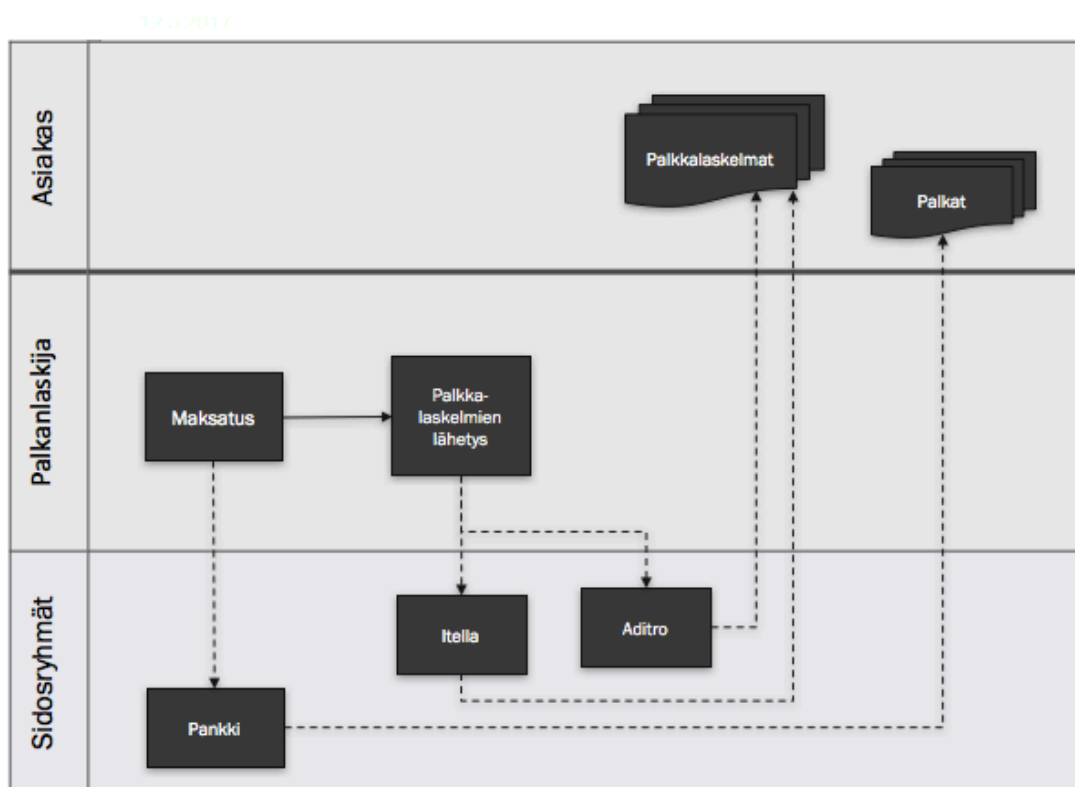
Palkat tarkastukseen/hyväksyntään asiakkaalle

Asiakkaalle lähetetään palkkatiedostot tarkastusta ja hyväksyntää varten. Asiakkaan mahdollisesti huomaamat virheet korjataan ja palkkatietoihin tehdään muutokset se-

kä suoritetaan uusi palkka-ajo. Korjatut palkat lähetetään asiakkaalle uudelleen tarkastukseen ja hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen tehdään lopullinen palkka-ajo.

8.1.3 Kolmas osaprosessi – palkkojen maksatus ja palkkalaskelmien lähetys

Kolmas osaprosessi sisältää palkkojen maksatuksen ja palkkalaskelmien lähetyksen. Maksutiedosto siirtyy maksatuksen kautta tarkastuksen jälkeen pankkiin. Palkkalaskelmista tiedostot lähtevät joko suoraan iPostina Itellalle tai verkkopalkkana Aditron Linkki –ohjelman kautta palkansaajien verkkopankkeihin.



Kuvio 8. Kolmas osaprosessi – palkkojen maksatus ja palkkalaskelmien lähetys

Hyväksytyjen palkkojen maksatus

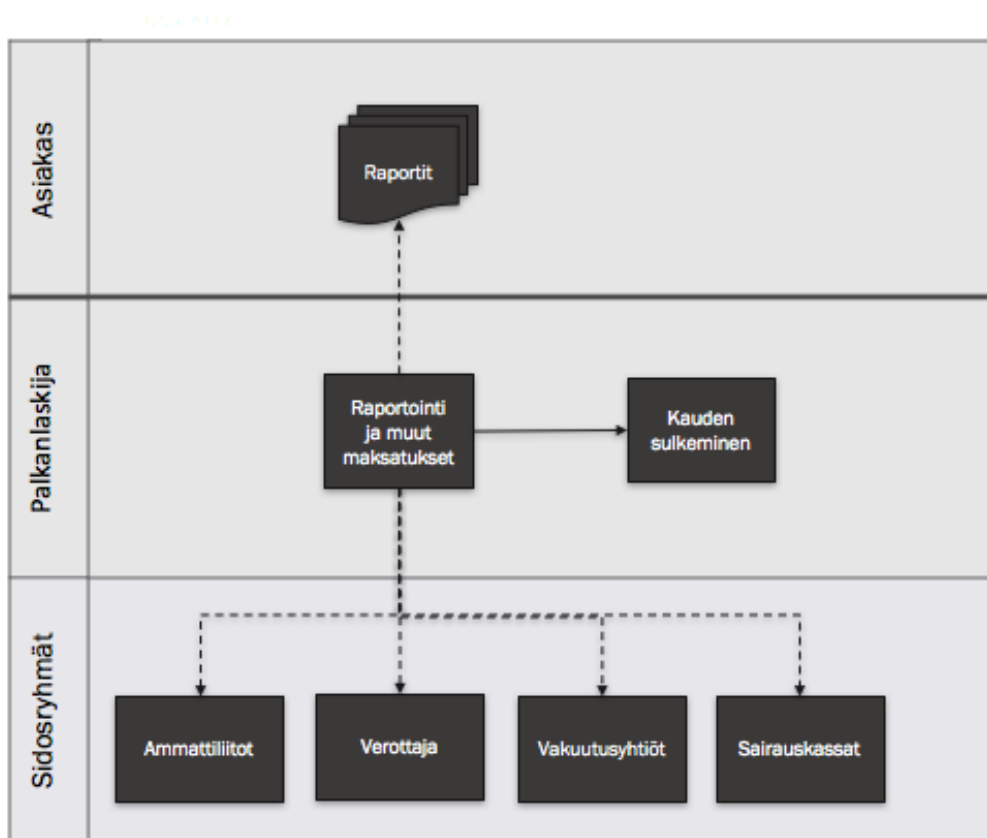
Ohjelmasta tulostetaan maksulista ja se täsmäytetään palkkalistan kanssa. Maksutiedosto luodaan ohjelmalla maksulistan tulostuksen yhteydessä syöttämällä oikea polku järjestelmään, jolloin maksutiedosto lähtee automaattisesti maksatukseen ja sitä kautta tarkastuksen jälkeen pankkiin.

Palkkalaskelmien lähetys työntekijöille

Ohjelmalla voidaan lähettää oikeaa polkua käyttäen suoraan iPostilla palkkalaskelmat, jolloin tiedosto lähtee automaattisesti Itellalle. Ohjelmasta voidaan tehdä tiedosto verkkolaskelmia varten, jolloin tiedosto tulee tallentaa ja lähettää Aditron Linkki – ohjelman avulla henkilöiden verkkopankkien verkkolaskelmina.

8.1.4 Neljäs osaprosessi – raportointi ja muut maksatukset

Neljänteen osaprosessiin kuuluu raportointi ja muut maksatukset sekä kauden sulkeminen. Muut maksatukset liittyvät sidosryhmille tilitettäviin maksuihin. Asiakas saa kirjanpitoa varten tarvittavat raportit sekä muut mahdolliset asiakaskohtaiset raportit.



Kuvio 9. Neljäs osaprosessi – raportointi ja muut maksatukset

Raportointi

Kauden loputtua ajetaan ohjelmasta kirjanpitotosite, lomapalkkavelka, tilitysraportit, kausiveroilmoitus, muut asiakaskohtaiset raportit ja monesti myös palkkalajiyhteen-
veto.

Muut maksatukset

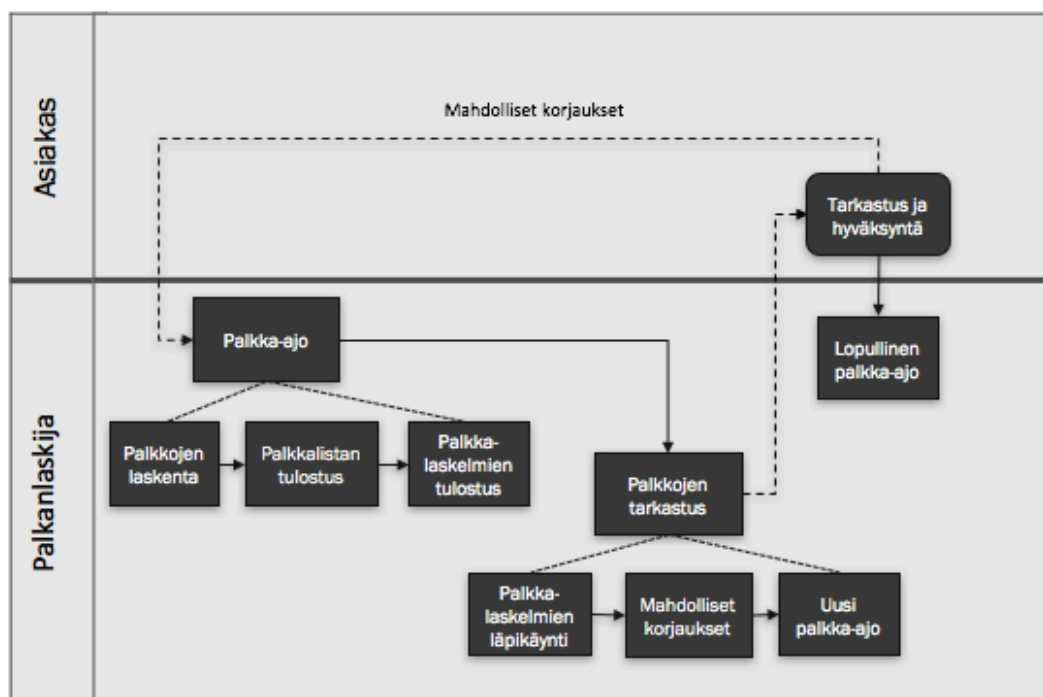
Mahdollisia muita maksatuksia ovat esimerkiksi ennakonpidätys, sosiaaliturvamaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja työntekijän eläkemaksu (TyEL), ulosmittaukset, ammattiliittojen jäsenmaksut ja sairauskassamaksut.

Kauden sulkeminen

Kausi pitää lopuksi sulkea, jottei siihen pysty myöhemmin enää tekemään muutoksia eikä siihen pysty tallentamaan tietoja.

8.2 Valitun prosessiosan tarkempi prosessikuvaus

Tarkempaan kuvaukseen on otettu palkanlaskentaprosessista palkka-ajo ja palkkojen maksatus. Näistä osaprosesseista löytyy myös oma prosessikaavio opinnäytetyön liitteenä (LIITE 2). Ohessa on avattu vielä tarkemmin osaprosessin eri vaiheita ja kontroleja.



Kuvio 10. Palkka-ajo ja palkkojen tarkastukset

Palkka-ajo

Palkka-ajoon voidaan luetella kuuluvaksi palkkojen laskenta sekä palkkalistan ja palkkalaskelmien tulostus. Ohjelma laskee palkat automaattisesti ja palkkalista sekä

–laskelmat tulostuvat automaattisesti valmiiksi, kun ohjelmasta ajetaan raportit ulos. Palkkalista ja –laskelmat on mahdollista tallentaa esimerkiksi pdf-tiedostoksi tai tulostaa paperille.

Palkka-ajossa tapahtuvia kontrolleja on sekä automaattisia että manuaalisia. Palkkalistasta ilmenee muun muassa nollapalkat, miinuspalkat ja eläkemaksun puuttuminen. Nämä kaikki virheilmoitukset, ohjelman automaattisen kontrollin luomat tiedot, tulee palkanlaskijan manuaalisesti tarkastaa ja mahdollisesti tehdä tarvittavat korjaukset. Kontrollin toteutumisen evidenssinä palkanlaskija kuittaa ISAE-kontrollilistaan kontrollin suoritetuksi kohtaan ”Virheilmoitukset käsitelty”.

Palkkojen tarkistus

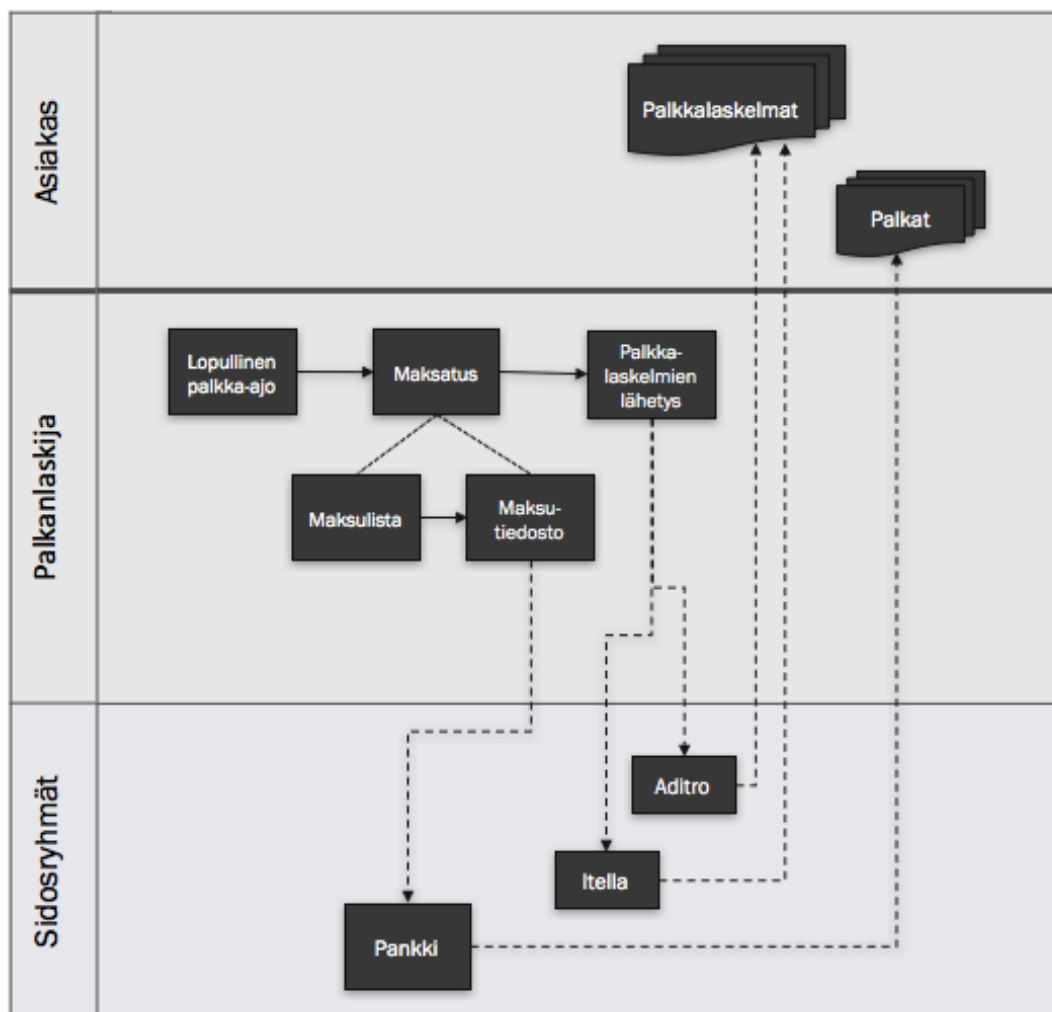
Palkkalaskelmat käydään läpi silmämääräisesti ja tehdään mahdolliset korjaukset. Korjausten jälkeen tulee tehdä uusi palkka-ajo. Manuaalisena kontrollina tarkistusvaiheessa on esimerkiksi nollarivien tarkistus palkkalaskelmilta sekä osa-aikaisten työntekijöiden palkkaerien tarkistus.

-

Palkat tarkastukseen ja hyväksyntään asiakkaalle

Palkkalista ja –laskelmat lähetetään tarkastukseen asiakkaalle. ISAE-käytännön mukaisesti palkat saa laittaa hyväksyttäväksi ja hyväksynnän saa hyväksyä vain auktorisoidulta henkilöltä. Asiakasyrityksessä on voitu määritellä auktorisoiduille henkilöille oikeudet niin, että esimerkiksi yksi saa lähettää palkka aineistoa ja toinen henkilö saa hyväksyä palkat tai sitten yhdellä henkilöllä on valtuudet kaikkeen palkanlaskentaan liittyvään.

Asiakkaalta voi tulla tarkastuksen jälkeen muutostarpeita virheiden korjauksista. Tässä tapauksessa mahdolliset muutokset korjataan ohjelmaan, tehdään uusi palkka-ajo ja lähetetään palkat hyväksyttäväksi. ISAE-kontrollilistaan merkitään kuitatuksi seuraavat kontrollit: ”Palkat hyväksyttäväksi” ja ”Vaaditut muutokset tehty”. Jos asiakkaan kanssa on sovittu maksulistan hyväksynnästä, niin kuitataan tehdyksi myös kontrolli ”Maksulistan hyväksyntä”.



Kuvio 11. Maksatus ja palkkalaskelmien lähetyk

Lopullinen palkka-ajo

Lopullisessa palkka-ajossa lasketaan korjausten jälkeen palkat uudelleen ja tulostetaan palkkalista ohjelmasta.

Maksatus

Maksulista tulostetaan ohjelmasta. Maksulista ja palkkalista täsmäytetään, jonka jälkeen voidaan luoda maksutiedosto ja lähettää se automaattisesti ohjelmasta maksatusosaston kautta pankkiin tai luoda erillinen tiedosto asiakkaan kansioon, jos asiakas haluaa itse maksaa palkat. Ohjelma luo automaattisesti tiedoston, kun maksulista tulostetaan ja tiedostolle on määritetty tallennuspaikka. Sähköpostitse maksatuksesta saapuu ilmoitus, joka täsmäytetään maksulistaan. Ilmoitus tulee automaattisesti maksatuksesta, kun tiedosto on tarkastettu, hyväksytty ja laitettu maksuun pankkiin. Myös virhetilanteista tulee sähköpostitse tieto.

Maksatus eli tiedoston hyväksyntä ja pankkiin siirto tapahtuu eri henkilön kautta kuin palkat on laskettu. Joko itse asiakas maksaa palkat tai palkanlaskija lähettää maksatus-osastolle maksutiedoston eteenpäin. Maksatuksessa tiedosto tarkistetaan tietyin toimenpitein ja välitetään pankkiin. ISAE-kontrollilistaan kuitataan tehdyiksi seuraavat kontrollit:

- Täsmäytys palkka-ajo
- Palkkalistan ja maksulistan täsmäytys
- Maksutiedoston luominen
- Maksatuksen ilmoitus täsmäytetty.

Palkkalaskelmien lähetys työntekijöille

Palkkalaskelmat voidaan lähettää joko Itellan iPostin kautta tai verkkopalkkalaskelmana Aditron Linkin kautta. Palkkalaskelmien tulostuksen yhteydessä ohjelmaan voidaan määritellä oikea polku, jonka avulla ohjelma muodostaa automaattisesti tiedoston ja lähettää sen Itellalle iPostiin. Toinen vaihtoehto on luoda verkkopalkkoista tiedosto ja lähettää se Aditron Linkki –ohjelman kautta verkkopankkeihin.

iPostista tulee sähköpostitse kuittaus tiedoston vastaanottamisesta. Sähköpostista ilmenee palkkalaskelmien lukumäärä ja sivujen yhteismäärä. Sähköposti tulostetaan asiakkaan kansioon. Verkkolaskelmien lähetyksestä Aditron Linkki –ohjelman kautta Linkkiin jää lokitieto lähetetystä tiedostosta ja tietueiden määrästä. Lokitieto tulostetaan asiakkaan kansioon. ISAE-kontrollilistaan kuitataan tehdyksi kontrolli ”Lähetys iPost” tai ” Lähetys verkkopalkka”.

8.3 Kontrollikuvaukset ja kontrollien arviointi ISAE-standardin näkökulmasta

Palkka-ajoon ja palkkojen maksatukseen liittyvät ISAE –standardin kontrollitavoitteet on kuvattu tarkemmin liitteessä 3. Kontrollien avulla on tarkoitus saavuttaa kohtuullinen varmuus siitä, että palkanlaskennassa käsitellään vain auktorisoiduilta henkilöiltä saatua materiaalia, tiedot käsitellään asianmukaisesti ja täsmällisesti kokonaisuudessaan sekä selvitykset ja raportit tuotetaan ja toimitetaan sovitussa muodossa ja oikea-aikaisesti.

Palkanlaskentaprosessi ja prosessikuvaukset täyttävät ISAE-standardin vaatimukset. Vakioprosessi on ISAE-prosessin mukainen. Opinnäytetyössä läpikäyty prosessi on siis tältä osin yhteneväinen ja harmonisoitu. Prosessikuvaus antaa pohjan käydä läpi myös muut prosessin osat samalla tavoin. Prosessikuvauksilla on mahdollista yksinkertaistaa ja tehostaa prosessia sekä parantaa luotettavuutta.

8.4 Kehitysehdotukset

Jatkossa prosessikaaviota olisi hyvä päivittää ja pitää ajan tasalla. Jokaisesta osaprosessista voisi tehdä myös omat prosessikaaviot. Prosesseille ja prosessikaavioille tulisi määrittää vastuuhenkilöt, jotta päivittäminen ei jäisi jatkossa tekemättä. Prosessikaaviot ja kontrollitavoitteet sekä –kuvaukset olisi hyvä ottaa mukaan uuden työntekijän perehdyttämiseen erityisesti henkilöille, jotka eivät ole aiemmin käyttäneet Personec W –ohjelmaa. Prosessikaavioita voidaan käyttää hyödyksi myös prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämässä ja työn jatkuvassa kehittämisessä.

Kontrollit olisi myöskin hyvä ottaa käyttöön kaikkien asiakkaiden palkanlaskenta-prosesseissa, oli kyse sitten ISAE-asiakkaasta tai ei. Tämä yhtenäistäisi ja selkeyttäisi toimintatapoja. Lisäksi jokaiselle asiakkaalle tulisi selvittää asiakaskohtaisen palkanlaskennan kontrollit. Usean yrityksen palkanlaskentaprosessissa, erityisesti tarkastusvaiheessa, tulee suorittaa ISAE-kontrollien lisäksi muita kontroleja, esimerkiksi tulostamalla ohjelmasta erilaisia raportteja ulos ja niiden perusteella korjata palkkoja.

9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kattava yhteenveto sisäisen valvonnan teoriasta ja ISAE3402-standardista, palkanlaskennan prosessikaavio sekä palkka-ajoon ja maksatukseen liittyvien kontrollien kuvausten päivitetty ja parannellut versiot. Kontrollikuvauksia voidaan jatkossa tehdä samalla mallilla myös muiden ISAE-

kontrollien osalta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö antaa hyvän pohjan kontrollien ja kontrollikuvausten kehitykselle sekä palkanlaskijoiden perehdyttämiseen sisäiseen valvontaan ja ISAE3402-standardin mukaiseen palkanlaskentaan. Opinnäytetyötä voidaan hyvin käyttää tulevaisuudessa osana uuden työntekijän perehdyttämistä. Työn tekijälle opinnäytetyö antoi paljon uutta tietoa sisäisestä valvonnasta, ISAE3402-standardista ja yleisesti palkanlaskentaprosessin kokonaisuuden ymmärtämisestä.

Kun kaikki osaprosessit suoritetaan samalla tavalla, niin saadaan yhtenäinen prosessi kaikille asiakkaille, oli kyseessä ISAE-asiakas tai ei. Tiedut toiminnot ja kontrollit, joita on mahdollista soveltaa kaikkiin yrityksiin, tulee tehdä samalla tavalla kaikkien yritysten palkkaprosessissa. Yhtenäistäminen helpottaa uusien palkanlaskijoiden perehdyttämistä ja uusien asiakkaiden haltuunottoa erityisesti sijaisena toimiessa.

Kohdeyrityksen kontrollit antavat kohtuullisen varmuuden kohdeyrityksen palkanlaskennan tehokkuudesta, asianmukaisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta; siitä että kaikki palkka-aineisto tulee käsiteltyä kokonaisuudessaan, tarvittavat palkkojen maksatuksen ja raportoinnin täsmäytykset tulee tehtyä ja taloudelliset tiedot sekä raportit ovat luotettavia. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö virheitä sattuisi. Virheitä on aina mahdollista tapahtua erinäisistä syistä, mutta tärkeintä on sisäisessä valvonnassa ja kontrolleissa pyrkiä ehkäisemään mahdolliset virheet järkevällä resurssien käytöllä. Kohdeyrityksessä voitaisiin varmasti tehdä vielä enemmän kontrolleja ja useampien henkilöiden toimesta, mutta kaikki kontrollit eivät ole tarkoituksenmukaisia ja järkeviä, jos ne vievät aivan liikaa aikaa ja resursseja niiden tuottamaan hyötyyn nähden.

Jatkossa prosessikaavioita voidaan tarkentaa muista osaprosesseista ja muita kontrollikuvauksia voidaan kehittää samaan suuntaan opinnäytetyössä esitettyjen kontrollikuvauksien mukaisiksi. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi:

- Palkanlaskentaprosessin muiden vaiheiden tarkempi kuvaus
- Asiakaskohtaisten prosessien prosessikaaviot ja tarkemmat prosessikuvaukset
- Kontrollilistan päivittäminen ja uudistaminen.

LÄHTEET

- Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alftan, M., Blummé, 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. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ernst & Young Accountants LLP. 2013. Implementing and maintaining ISAE 3402. Viitattu 10.2.2017. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Broszura_EY_ISAE_3402/\\$FILE/ISAE_3402.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Broszura_EY_ISAE_3402/$FILE/ISAE_3402.pdf)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnanen, M. 2012. ISAE 3402 -raportit palveluyrityksen sisäisen valvonnan varmennuksessa. Tilintarkastus 3/2012, 47 – 49.
- Kinnanen, M. & Vuorimaa, M. n.d. Ulkoistettujen toimintojen taloudellisen raportoinnin varmennus (ISAE3402 raportointi). Teoksessa Talous ja rahoitus. Bonnier Pro. Viitattu 10.2.2017. <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/ulkoistettujen-toimintojen-taloudellisen-raportoinnin-varmennus-isa3402>
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Helsinki: Sedecon Oy.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. p. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Martin, A. n.d. Sisäinen valvonta. Teoksessa Talous ja rahoitus. Bonnier Pro. Viitattu 10.2.2017. <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>
- Mattinen, K., Parnila, K. & Orlando, C. 2015. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

PALKANLASKENNAN YLEINEN PROSESSIKAAVIO

PALKKA-AJON JA MAKSATUKSEN PROSESSIKAAVIO

KONTROLLIKUVAUKSET