

Vili Huppunen

KIRJANPIDON SISÄISEN VALVONNAN KONTROLLEIN
TEHOKKUUSTARKASTUS JA ANALYYSI – CASE PALKEET

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

KIRJANPIDON SISÄISEN VALVONNAN KONTROLLIEN TEHOKKUUSTARKASTUS JA ANALYYSI – CASE PALKEET

Huppunen, Vili
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017
Ohjaaja: Jukka Rajala
Sivumäärä: 46
Liitteitä: 2

Asiasanat: sisäinen valvonta, kontrolli, kirjanpito, COSO, corporate governance

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien tehokkuustarkastus ja analyysi. Osana opinnäytetyötä oli lisäksi tarkoitus selvittää Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kokonaistilannetta. Molempia asioita selvitettiin kyselytutkimuksella.

Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin yleisiä asioita koskien sisäistä valvontaa, corporate governancea sekä Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrolleja. Teoriaosuus pohjautuu aihealueista löytyvään ammattikirjallisuuteen sekä Palkeilta saatuun materiaaliin.

Opinnäytetyön empiirinen osio aloitettiin käymällä läpi tutkimuksen tekoa. Tähän kuului tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen kuvailu ja läpikäynti. Tämän jälkeen siirryttiin käymään läpi kyselyssä saatuja vastauksia. Kyselystä saatujen vastausten avulla tehtiin analyysi Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien tehokkuudesta. Samalla vastauksista myös nostettiin esille muutamia teemoja koko Palkeiden kirjanpidon sisäistä valvontaa koskien.

Opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselyn vastausten perusteella laaditun analyysin myötä Palkeiden kirjanpidon sisäiseen valvontaan ja sen kontrolleihin löydettiin muutamia kehityskohteita ja -ehdotuksia. Suurimpana kehitysteemana esille nousi viestinnän puutteellisuus. Tarkempia kehityskohteitakin löytyi, esimerkiksi esimiesten sisäisen valvonnan kontrollien todentamiseen käyttämän Excel-taulukon kehittäminen.

EFFICIENCY INSPECTION AND ANALYSIS OF THE CONTROLS OF INTERNAL CONTROL OF ACCOUNTING – CASE PALKEET

Huppunen, Vili

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business

November 2017

Supervisor: Jukka Rajala

Number of pages: 46

Appendices: 2

Keywords: internal control, control, accounting, COSO, corporate governance

The bachelor's thesis was commissioned by Palkeet. Palkeet is The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. The purpose of this thesis was to do an efficiency inspection and analysis of the controls of internal control of accounting at Palkeet. As part of the thesis work, there was also an objective to get a clear picture of the overall situation of internal control of accounting at Palkeet. Both issues were primarily investigated with a survey.

The theoretical part of the thesis deals with issues such as internal control, corporate governance and internal control of accounting at Palkeet. The theoretical part is based on professional literature and on the material obtained from Palkeet.

The empirical part of the thesis handles the research process. The empirical part also focuses on the answers received by the survey. An efficiency analysis of the controls of internal control of accounting at Palkeet was made, based on the results from the survey. Certain overall themes were also raised from the results, concerning the whole internal control of accounting at Palkeet.

Analysis based on the results of the survey, revealed some things, that could be improved at internal control of accounting at Palkeet. The one important thing that could be improved, is a lack of communication. More specific improvement targets were also found. One example is the development of an Excel spreadsheet, used by the supervisors to verify the process of internal control of accounting.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS – PALKEET	6
3	CORPORATE GOVERNANCE.....	8
4	SISÄINEN VALVONTA.....	11
4.1	Sisäinen tarkastus.....	12
4.2	COSO.....	14
4.2.1	COSO-mallin osatekijät.....	16
4.2.1.1	Ohjausympäristö.....	16
4.2.1.2	Riskien arviointi	17
4.2.1.3	Valvontatoimenpiteet	17
4.2.1.4	Informaatio ja viestintä.....	18
4.2.1.5	Seurantatoimenpiteet	19
4.2.1.6	Osatekijät osana kokonaisuutta	19
4.2.2	COSO ja tuloksellinen sisäinen valvonta	19
4.2.3	COSO-malli organisaation työkaluna.....	20
4.3	Sisäisen valvonnan kontrollit.....	22
4.4	Sisäisen valvonnan riskit ja niiden hallinta.....	23
4.5	Sisäisen valvonnan lait.....	24
5	KIRJANPIDON SISÄINEN VALVONTA PALKEISSA.....	25
5.1	Kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit Palkeissa	25
5.1.1	Pääkirjanpidon kontrollit	26
5.1.2	Kuukauden vaihteen kontrollit	27
5.1.3	Muistiotositteiden käsittelyn kontrollit.....	27
5.1.4	Varainhoitovuodenvaihteen kontrollit.....	28
5.1.5	Käyttöomaisuuden kontrollit.....	28
6.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
7	TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN ANALYYSI.....	33
7.1	Kirjanpitäjien kysely.....	33
7.2	Esimiesten kysely.....	38
7.3	Tulosten analyysi	40
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien tehokkuustarkastus ja analyysi Palkeilla. Opinnäytetyö tehdään Palkeille eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle. Alun perin suunnitelmana oli tutkia Palkeiden sisäistä valvontaa kokonaisuudessaan. Pienen pohdinnan ja Palkeiden kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen aihe kuitenkin rajautui yllä mainitun mukaisesti pelkästään kirjanpidon sisäisen valvonnan kontroleihin. Sain Palkeilta prosessin aluksi muutamia ehdotuksia opinnäytetyön aiheeksi, ja päädyin niistä tähän kyseiseen aiheeseen, koska aihe vaikutti haastavalta ja mielekkäältä. Uskon, että tämän opinnäytetyön tekemisen aikana saan paljon uutta oppia aiheesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontroleja. Tavoitteena on selvittää, ovatko kontrollit toimivia ja tehokkaita. Samalla halutaan saada selville, voitaisiinko joitakin kontroleja edelleen kehittää. Ylipäätään tavoitteena on selvittää, tehdäänkö kontrollit ja vastaavatko ne niille suunniteltua tarkoitusta. Myös kontrollien todentamista halutaan tutkia. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on saada jonkinlainen yleiskuva Palkeiden kirjanpidon sisäisestä valvonnasta. Tavoitteisiin pyritään pääsemään ensisijaisesti tekemällä kvantitatiivinen tutkimus yllä luetelluista seikoista. Tutkimus toteutetaan verkon kautta tehtävällä kyselylomakkeella. Kyselyn kohderyhmänä on Palkeiden kirjanpitäjät sekä heidän esimiehensä. Lisäksi kyselyn tukena tavoitteiden saavuttamiseksi käydään Palkeilla paikan päällä katsomassa kirjanpidon sisäisen valvonnan prosesseja. Kyselyn tulokset on käsitelty ja analysoitu työn kappaleessa 7.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tullaan käsittelemään sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan osalta keskitytään varsinkin sisäisen valvonnan COSO-malliin. Kyseinen termi on selitetty tarkemmin kappaleessa 4.2. Lisäksi käsitellään lyhyesti sellaisia asioita, kuten sisäinen tarkastus, corporate governance sekä sisäisen valvonnan riskit. Myös Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan tämänhetkiseen tilaan tehdään tilanekatsaus teoriaosuudessa. Opinnäytetyön tärkein lähde on Niina Ratsulan teos Yrityksen sisäinen valvonta vuodelta 2016. Liitteenä työstä löytyy kysely, jolla tutkimus tehtiin.

2 VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS – PALKEET

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tunnetaan paremmin nimellä Palkeet. Tätä lyhyempää ja paremmin tunnettua nimikettä tullaan myös käyttämään tämän työn yhteydessä. Palkeet toimii valtionvarainministeriön hallinnonalalla. Palkeet tarjoaa konsernipalveluja valtion eri virastoille ja laitoksille. Palveluihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset ja moninaiset talouspalvelut ja henkilöstöhallinnon palvelut. Valtion virastojen ja laitosten lisäksi Palkeet tuottaa edellä mainittuja palveluja myös reilulle 70 000:lle yksittäiselle palkansaajalle. (Palkeiden www-sivut 2017.)

Palkeet on peruja 2000-luvun alkuvaiheessa syntyneestä palvelukeskusmallista. Tämän mallin tavoitteena oli terävöittää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaa. Yhteisten, kaikkia koskevien toimintatyylien sekä ammatillisen palvelun avulla yritetään vähentää asiakkaiden taakkaa, ja mahdollistaa asiakkaiden keskittymisen heidän omaan keskeiseen toimintaansa. Palvelukeskustoiminta sai alkunsa talous- ja henkilöstöasioiden osalta vuonna 2005. Palkeet sai alkunsa vuonna 2010, kun valtio yhdisti neljä kappaletta palvelukeskuksia. Nämä neljä palvelukeskusta olivat oikeushallinnon, puolustushallinnon, sisäasiainhallinnon sekä Valtiokonttorin palvelukeskukset. (Palkeiden www-sivut 2017; Wikipedia 2017: Palkeet; Valtionvarainministeriön www-sivut 2017.)

Palkeilla on yhteensä kuusi toimipaikkaa. Näistä kuudesta toimipaikasta kaksi kappaletta on tilapäisiä toimipisteitä. Nämä kyseiset tilapäiset toimipaikat ovat Helsingissä sekä Lappeenrannassa. Varsinaiset toimipaikat sijaitsevat Porissa, Hämeenlinnassa, Joensuussa sekä Mikkelissä. Näistä Joensuu toimii samalla Palkeiden hallinnollisena päätoimipaikkana. (Palkeiden www-sivut 2017.)

Palkeet panostaa palvelujen tuottamisessaan erityisesti sellaisiin asioihin, kuten kustannustehokkuus sekä palveluhenkisyys. Kuten jo aikaisemmin todettiin, toiminnan tavoitteena on helpottaa asiakkaiden jokapäiväistä arkea tehokkaiden palvelujen avulla. Palkeet kehittää jatkuvasti tarjoamiaan palveluita. Palveluiden kehittämisessä

otetaan aina myös huomioon asiakkaiden mielipiteet. Lisäksi kehittämiseen osallistuvat valtiovarainministeriö sekä Valtiokonttori. (Palkeiden www-sivut 2017.)

Palkeet tarjoaa asiakkailleen monia erilaisia palveluja. Palveluihin kuuluvat henkilöstö-, talous-, asiantuntija- sekä tuki- ja ylläpitopalvelut. Palveluiden tuottamiseen tarvitaan runsaasti osaavaa henkilökuntaa. Vuoden 2015 joulukuussa Palkeet työllistikin kokonaisuudessaan 719 henkilöä. Kyseisenä vuotena 2015 Palkeiden liikevaihto oli 57 miljoona euroa (Kuva 1). Samana vuonna Palkeet hoiti myös esimerkiksi 62:n kirjanpitoyksikön tilinpäätöksen. Vuonna 2015 Palkeilla hoidettiin noin 1,2 miljoona ostolaskua, 0,6 miljoona myyntilaskua sekä 1,1 miljoonaa palkkalaskelmaa. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2017.)



Kuva 1. Palkeiden tunnuslukuja vuodelta 2015 (Palkeiden vuosikertomus 2015 – Palkeiden www-sivut 2017)

3 CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance on erittäin laaja-alainen termi. Yksinkertaisesti corporate governancessa on kysymys siitä oikeuksien ja velvollisuuksien kokonaisuudesta, jotka auttavat organisaatiota toimimaan luotettavasti ja tuottavasti. Oikeuksien ja velvollisuuksien lisäksi corporate governance kuvastaa myös organisaation toimintaan liittyviä sääntöjä ja metodeja. Yksi tarkempi esimerkki corporate governanceen kuuluvista asioista on organisaatiolta edellytetyt velvoitteet. Nämä velvoitteet eivät tule pelkästään omistajilta, vaan myös yhteiskunnalta sekä muilta merkittäviltä sidosryhmiltä. (Alftan ym. 2008, 11.)

Corporate Governance -termi on alun perin lähtöisin anglosaksisesta yhteiskunnasta. Vastaavanlaisia kansallisia käytäntöjä on kuitenkin ollut myös muualla maailmassa. Käytännössä saman kaltaisia käytäntöjä on ja on ollut joka paikassa, missä on myös liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä. Corporate Governance on liitoksissa moniin toisistaan poikkeaviin intresseihin, joita kulttuurista tai aikakaudesta välittämättä kaikkiin organisaatioihin kohdistuu. Globalisaation johdosta ajatustenvaihto esimerkiksi organisaatioiden hallinnosta sekä tilintarkastajien riippumattomuudesta käy vilkkaana ympäri maapalloa. (Alftan ym. 2008, 11.)

Yllä mainitusta syystä johtuen corporate governance onkin aina vain ajankohtaisempi asia monissa organisaatioissa. Corporate governance -termistä käytetään Suomessa montaakin eri termiä. Yleisin näistä suomenkielisistä termeistä on johtamis- ja hallintojärjestelmä (Kuva 2). Kuten jo todettiin, monia muitakin vastaavia termejä on käytössä. Tällaisia ovat esimerkiksi hyvä hallintotapa sekä yhtiön hallinta. (Alftan ym. 2008, 11-12.)



Kuva 2. Hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän osa-alueet (Alftan ym. 2008, 13.)

Corporate governancea on kuitenkin erittäin hankalaa määrittellä selkeästi ja täsmällisesti. Yksi suurimmista syistä määrittelyn vaikeuteen on se, että corporate governance on terminä jossakin talouden ja juridiikan välillä. Tämä johtaa esimerkiksi siihen, että eri ihmisten aiheesta kirjoittamissa artikkeleissa korostuvat eri asiat. Jotkut kokevat keskeisimmäksi asiaksi sijoittajien saaman hyödyn varmistamisen ja toiset taas keskittyvät organisaation hallituksen tekemään työhön. Mielenpitoja ja tulkintoja löytyy siis useita erilaisia. Joissakin tapauksissa saatetaan puolestaan pitää corporate governancen keskeisimpänä asiana tilintarkastusta. (Alftan ym. 2008, 12.)

Organisaation laadukkaan johdon ja hallinnon muodostumiseen vaikuttaa moni asia. Se muodostuu toisistaan poikkeavien, mutta toisiinsa vaikuttavien asioiden sekä toimijoiden kokonaisuudesta. Tällaisia edellä mainittuja seikkoja ovat esimerkiksi organisaation johdon tarkkaavaisuus sekä omistajien tasa-arvoinen käsittely. Listan jatkoksi voisi myös mainita taitavan ja luotettavan henkilökunnan. Lisäksi maininnanarvoisia seikkoja ovat esimerkiksi erinomainen sisäinen valvonta sekä rehellinen raportointi. (Alftan ym. 2008, 12-13.)

Yksi varsin hyvin tunnettu corporate governance -malli on kansainvälisen tilintarkastusyhtiön KPMG:n tekemä. Tämän mallin mukaan hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän pohjana toimivat sopiva työilmapiiri sekä asianmukaiset arvot. Tällaiseen so-

pivaan työilmapiiriin ei tietenkään sisälly esimerkiksi vilpin harjoittaminen tai sen hyväksyminen. Maailman paraskaan organisaation rakenne ei auta organisaation tulevaisuuden takaamiseen, jos organisaatiossa ei vaalita luotettavuutta sekä oikeudenmukaisia arvoja. Toki organisaation rakenteellakin on merkitystä, mutta vasta sitten, kun edellä mainitut peruspilarit ovat kunnossa. (Alftan ym. 2008, 13.)

Organisaation sisäistä valvontaa on mahdollista kohentaa monellakin tapaa. Näitä tapoja ovat esimerkiksi laadukas riskienhallinta sekä hallituksen riippumaton toiminta. Nykyään painotetaan usein erityisesti riippumattomien asiantuntijoiden tärkeyttä hallituksen toiminnassa. Erittäin tärkeä asia on myös varmistaa se, että organisaation toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtäviä ei missään nimessä hoida sama henkilö. Hallituksen tehokas työskentely on tullut aina vain tärkeämmäksi, koska organisaatiot ovat kansainvälistyneet ja kansainväliset corporate governance -asetukset tiukentuneet. (Alftan ym. 2008, 14.)

4 SISÄINEN VALVONTA

Termi sisäinen valvonta on peräisin englannin kielisestä termistä internal control. Sisäinen valvonta ei ehkä nykypäivänä ole enää oikea termi kuvaamaan sisäisen valvonnan prosessia. Oikeampi termi olisi ehkä ennemminkin sisäinen ohjaus. Sisäistä valvontaa tapahtuu kaikkialla organisaatiossa. Organisaatioiden johto käyttää sisäistä valvontaa työväliseenään, jonka avustuksella se pystyy ohjaamaan henkilökuntaa haluaansa suuntaan. Eri osastojen esimiehet hoitavat heidän vastuullaan olevia valvontatehtäviä sekä auttavat ja opastavat alaisiaan. (Ratsula 2016, 13; Ikäheimo ym. 2014, 119.)

Sisäinen valvonta koostuu organisaation eri kerroksilla olevista toimintatavoista ja toiminnoista. Nämä rakentuvat monista eri osa-alueista. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi työtehtävien jakaminen, laskentajärjestelmien sisällä olevat kontrollit sekä hyväksymisvaltuudet. Edellä mainittujen kontrollien lisäksi hyvään sisäiseen valvontaan tarvitaan myös kommunikointia organisaation johdolta. Johdon ja samalla myös esimiesten on tärkeä levittää viestiä siitä, kuinka kaikkien odotetaan organisaatiossa toimivan. Näin toimittaessa pystytään varmistamaan, että organisaatio toimii niin kuin sen halutaan toimivan. (Ratsula 2016, 14; Ikäheimo ym. 2014, 120.)

Yksi sisäisen valvonnan keskeisimmistä tehtävistä on auttaa organisaatioita kontrolloimaan niille olennaisia riskejä. Tästä syystä jokainen sisäisen valvonnan järjestelmä on erilainen kaikkiin muihin järjestelmiin verrattuina. Koska jok'ikinen organisaatio luo sisäisen valvonnan järjestelmänsä itselleen olennaisten riskien kautta, ei kahta identtistä järjestelmää ole olemassa. Moni muukin asia kuin mahdolliset riskit vaikuttavat organisaation sisäisen valvonnan rakentumiseen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi organisaation koko, toimiala sekä rakenne. Lisäksi erilaiset organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa sisäisen valvontaan ja ylipäätään sen tarpeellisuuteen. Organisaation suuri kasvu saattaa huomattavasti lisätä myös sisäisen valvonnan tarvetta. Tärkein asia sisäisen valvonnan kohdalla on kuitenkin lopulta sen toimivuus, eikä sen rakenne. (Ratsula 2016, 14; Ikäheimo ym. 2014, 120.)

4.1 Sisäinen tarkastus

Sisäiseen valvontaan liittyy myös keskeisesti sisäinen tarkastus. Monet mieltävät nämä termit samaksi asiaksi, mutta se ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Kuten jo aiemmin on todettu, sisäinen valvonta rakentuu organisaation tietyistä toimintatavoista, joiden avustuksella organisaatio yrittää pitää toimintansa tavoitteidensa mukaisena. Sisäisellä tarkastuksella taasen tarkoitetaan riippumatonta ja objektiivista varmennus- ja arviointitoimintaa. Monissa tapauksissa nämä toiminnot suuntautuvat juuri organisaation sisäiseen valvontaan ja ennen kaikkea sen tehokkuuteen. (Ratsula 2016, 19.)

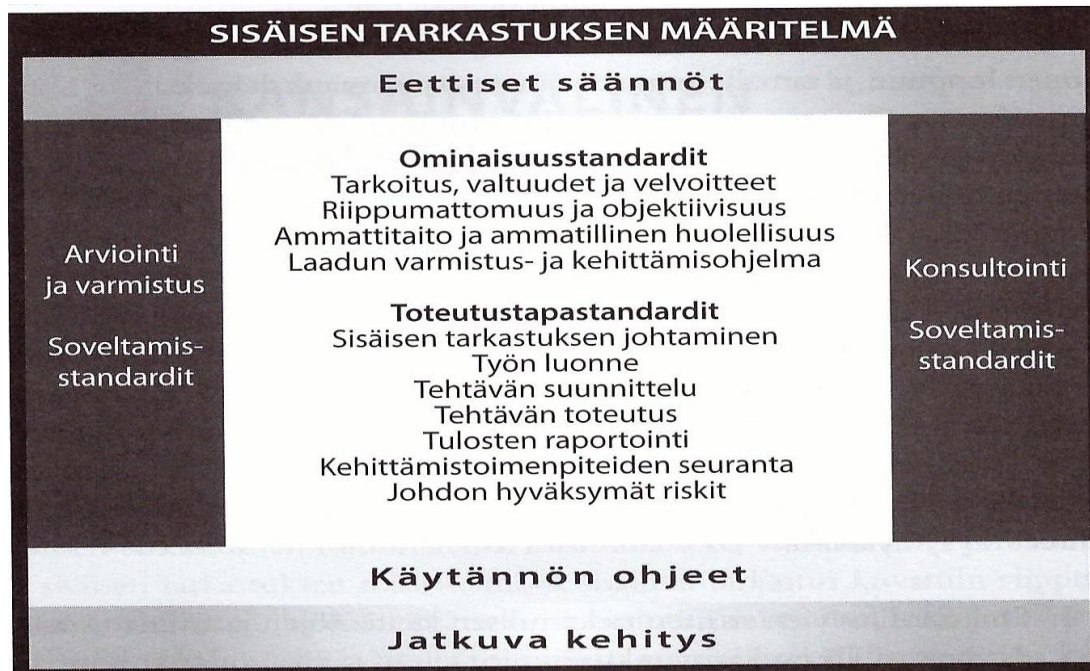
Sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan erona on myös niitä ohjaavat säädökset. Sisäistä tarkastusta johdattaa ja määrittää alan kansainvälinen ammatillinen viitekehys. Tämän viitekehukseen ohella tarkastusta määrittää esimerkiksi ammattistandardit sekä monet erilaiset eettiset ohjeistukset. Sisäisen valvonnan toimeenpaneminen on puolestaan monilta osin organisaation johdon määriteltävissä. Sisäistä valvontaa ei juurikaan ohjata standardeilla, vaikka sen järjestelyistä löytyy muutamia kansallisen tason ohjeistuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi ja Yhdysvalloissa käytössä oleva SOX-lainsäädäntö. (Ratsula 2016, 19.)

Sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta voidaan erottaa toisistaan myös organisatorisesta näkökulmasta katsottuna. Sisäinen tarkastus on monesti organisaatiossa aivan oma yksikkönsä. Usein se saatetaan jopa ulkoistaa melkein kokonaan pois organisaatiosta. Sisäistä valvontaa ei kuitenkaan voi rajata tiettyyn yksikköön. Sisäinen valvonta ei ole erikseen toimiva yksikkö, sillä se koskee koko organisaation toimintaa. Sisäisen valvonnan tulee olla osana organisaation jokapäiväistä arkea. Sisäistä valvontaa tapahtuu kaikkialla organisaatiossa ja kaikki organisaatiossa olevat jäsenet ovat sen toimivuudesta vastuussa. Vastaavasti sisäisen tarkastuksen kohdalla sisäisestä tarkastuksesta on vastuussa useimmiten ainoastaan yksi sisäinen tarkastaja. (Ratsula 2016, 19.)

Sisäistä tarkastusta on tehty joissakin muodoissa jo monena vuosituhantena. Sisäisen tarkastuksen kaltaisia järjestelmiä on ollut Mesopotamiassa jo 3500 vuotta sitten. Sisäistä tarkastusta vastaavaa toimintaa tapahtui myös Antiikin Roomassa. Ensimmäiset mittavat sisäisen tarkastuksen järjestelmät laadittiin ja käyttöön otettiin 1920- ja 1930-

luvuilla yhdysvaltalaisissa rautatiealan organisaatioissa. Nykyaikaan sisäinen tarkastus astui vuonna 1941, kun New Yorkissa sai alkunsa sisäisten tarkastajien kansainvälinen kattojärjestö, The Institute of Internal Auditors (IIA). Suomenmaalla sisäiset tarkastajat perustivat oman järjestönsä vuonna 1956. Vuonna 2000 syntyi uusi määritelmä sisäiselle tarkastukselle, ja niin ikään samoihin aikoihin alan kansainväliset ammattistandarditkin kokivat uudistuksen. Vuonna 2009 päivitettiin ajan tasalle puolestaan jok’ikiselle sisäiselle tarkastajalle pakolliset ammattistandardit. (Holopainen ym. 2013, 22-25.)

Kuten edellä kerrottiin, on sisäinen tarkastus saanut nykyisen muotonsa vuosituhansia kestäneen kehityksen ansiosta. Nykyaikana sisäisellä tarkastuksella on lukuisia erilaisia tehtäviä ja se toimii monella alueella (Kuva 3). Sisäinen tarkastus on yksi organisaation hallituksen työkaluista. Sisäinen tarkastus hyödyntää toiminnassaan myös itsearviointeja. Lisäksi sisäinen tarkastus arvioi väärinkäytösriskejä sekä käyttää työssään apunaan tietotekniikkaa. Sisäinen tarkastus myös tutkii ja tarkkailee koko organisaation toimintaa perinpohjaisesti. (Holopainen ym. 2013, 99.)



Kuva 3. Sisäisen tarkastuksen ammatillinen viitekehys (Holopainen ym. 2013, 84.)

Sisäinen tarkastus on laadittu työväliseksi, jolla voidaan aikaansaada organisaatiolle lisäarvoa. Samalla sisäisen tarkastuksen avulla pystytään tekemään organisaation toiminnasta laadukkaampaa. Sisäisen tarkastus myös edistää organisaation päämäärien tavoittamista. Tämä edistäminen on mahdollista, koska sisäinen tarkastus antaa organisaatiolle perusteellisen lähestymistavan sen eri prosessien tehokkuuden tarkasteluun. (Holopainen ym. 2013, 17.)

4.2 COSO

”COSO-malli on ensimmäinen yleisesti tunnettu malli, joka esittää sisäisen valvonnan määritelmän ja sen osatekijöiden kuvaukset” (Ratsula 2016, 56).

COSO-mallin kehittelystä on päällisin osin vastuussa Treadway Commission -komitea. Tämä kyseinen komitea perustettiin vuonna 1985. Komitean missiona oli tutkia ja määrittää ne seikat, jotka aiheuttavat valheellisen taloudellisen raportoinnin. Samalla komitean tavoitteena oli kehittää suositukset niistä toimenpiteistä, joiden avulla valheellista raportointia voitaisiin rajoittaa. Lopulta komitea päätyi ehdottamaan erilaisille tarkastus- ja valvontajärjestöille yhteistyötä, jolla sisäisen valvonnan määritelmät saataisiin yhdenmukaisiksi. Yllä mainittu yhteistoiminta tuotti lopulta vuonna 1992 COSO-mallin. (Ratsula 2016, 56-57; Alftan ym. 2008, 37.)

Vuonna 2013 COSO-mallista julkaistiin uusi päivitetty versio. Tässä päivitettyssä versiossa ei ole kuitenkaan suuria muutoksia. Vaikka alkuperäinen COSO-malli valmistuikin jo vuonna 1992, ei se ole pahemmin päässyt vanhenemaan. Uudessa päivitettyssä versiossa ei ole puututtu sisäisen valvonnan määritelmään taikka sisäisen valvonnan viiteen osatekijään. Päivitetystä mallista löytyy kuitenkin muutamia korjauksia ja selvennyksiä, joiden tavoitteena on auttaa organisaatioita COSO-mallin hyödyntämisessä. Ehkäpä tärkein näistä korjauksista liittyy sisäisen valvonnan osatekijöiden tarkempaan avaamiseen. Vaikka niiden varsinaiseen sisältöön ei olekaan puututtu, on nämä viisi osatekijää päivitettyssä mallissa vielä avattu 17 periaatteeseen. Kyseisten periaatteiden avulla halutaan helpottaa ja selventää sisäisen valvonnan suunnittelua. (Ratsula 2016, 57; Holopainen ym. 2013, 60-61.)

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta on sen eri tasojen, kuten hallituksen, johdon, esimiesten sekä muun henkilökunnan yhdessä suorittama prosessi. Kyseisen prosessin tavoitteena on varmistaa, että organisaation raportointia, toimintoja sekä lakien noudattamista koskevat tavoitteet käyvät toteen. Sisäisessä valvonnassa on aina tavoitteena hankkia kohtuullinen varmuus edellä mainituille asioille. (Ratsula 2016, 14; Alftan ym. 2008, 37-38.)

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, sisäisen valvonta keskittyy siis organisaation raportointiin, toimintoihin sekä lakien noudattamiseen liittyvien tavoitteiden seuraamiseen. Raportoinnin tavoitteisiin sisältyvät sekä sisäinen että ulkoinen taloudellinen ja ei taloudellinen raportointi. Tämä raportointi saattaa pitää sisällään esimerkiksi raportoinnin läpinäkyvyyden, ajankohtaisuuden sekä sen luotettavuuden. (Ratsula 2016, 15; Alftan ym. 2008, 37-38.)

Toimintojen tavoitteisiin sisältyy kyseisten toimintojen toimivuus sekä tehokkuus. Näihin edellä mainittuihin kuuluvat muiden muassa varojen suojaaminen sekä taloudellisen suoriutumisen tavoitteet. Organisaatioilla on monia erilaisia tavoitteita sen eri organisaatioitasoille. Ylätason tavoitteiden perustana on kokonaisen yksikön päämäärät ja suunnitelmat. Tämän jälkeen kyseisistä ylätason tavoitteista pystytään johtamaan alatavoitteita eri osastoille ja yksiköille. Näitä voivat olla esimerkiksi tulosityksiköt ja tytäryhtiöt. (Ratsula 2016, 15.)

Lakien noudattamisen tavoitteet tunnetaan myös nimellä vaatimustenmukaisuustavoitteet. Näihin tavoitteisiin sisältyy organisaation toimintaan vaikuttavien lakien mukainen toiminta. Tämä asettaa samalla minimivaatimukset organisaation toiminnalle. Kaikkien organisaatioiden oletetaan totta kai muokkaavan oma toimintansa vastaamaan laissa olevia vaatimuksia. Vaatimustenmukaisuustavoitteisiin kuuluu lakien noudattamisen lisäksi myös erilaisten säännösten noudattaminen. Nykypäivänä valtaosa organisaatioista laittaa omat sisäisen valvonnan tavoitteensa kuitenkin korkeammalle kuin lakien minimivaatimukset vaatisivat. Samaan aikaan lakien tiukentuminen ja niiden monipuolistuminen on kuitenkin tehnyt lakipykäläiden setvimisen hankalaksi. Sisäisen valvonnan lainsäädön mukaisen toiminnan varmistaminen onkin nykyään organisaatioille entistäkin tärkeämpää ja haastavampaa. (Ratsula 2016, 16; Holopainen ym. 2013, 64-65.)

4.2.1 COSO-mallin osatekijät

”Sisäinen valvonta koostuu COSO-mallin mukaan viidestä toisiinsa liittyvästä ja keskinäisessä suhteessa olevasta osatekijästä” (Ratsula 2016, 17).

Nämä viisi tekijää ovat ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja viestintä sekä seurantatoimenpiteet (Ratsula 2016, 17).

4.2.1.1 Ohjausympäristö

Ohjausympäristö on ryhmä erilaisia rakenteita ja prosesseja. Nämä rakenteet ja prosessit luovat organisaatiossa pohjan koko sisäisen valvonnan prosessille. Ohjausympäristöstä ovat vastuussa organisaation johto sekä hallitus. He voivat omalla esimerkillään näyttää kuinka tosissaan sisäinen valvonta organisaatiossa otetaan. Samalla johdon toiminta antaa esimerkin muulle organisaation henkilöstölle siitä, kuinka organisaatiossa pitäisi toimia. (Ratsula 2016, 17.)

Ohjausympäristö on myös pohjana jokaiselle COSO-mallin muulle osatekijälle. Tämä johtuu siitä, että ohjausympäristöön liittyy vahvasti organisaatiossa vallitseva kulttuuri sekä organisaatiossa aikaisemmin tapahtuneet asiat. Lisäksi ohjausympäristöllä on suuri merkitys organisaation työntekijöiden motivaatioon. Ohjausympäristön avulla pidetään huolta organisaation järjestyksestä. Samalla sen avulla sivistetään organisaation henkilökuntaa sisäisen valvonnan periaatteista. (Ratsula 2016, 95; Alftan)

Ohjausympäristöön sisältyy erittäin tärkeänä osana ohjauskulttuuri. Se rakentuu organisaation hallinnon sekä henkilökunnan asennoitumisesta. Lisäksi ohjauskulttuuriin vaikuttaa organisaation hallinnon menettelytavat sisäistä valvontaa koskien. Tärkeimmässä roolissa laadukkaan kulttuurin rakentamisessa on organisaation ylimmät tahot. Heidän esimerkinsä näyttää organisaation muille jäsenille, kuinka tosissaan sisäisen valvonnan asioihin suhtaudutaan. On tärkeää muistaa, että vankkaa ohjauskulttuuria ei luoda yhdessä päivässä, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä. (Ratsula 2016, 95-96; Alftan ym. 2008, 38-39.)

4.2.1.2 Riskien arviointi

Riskien arvioinnissa on kyse toiminnasta, jossa pyritään havainnoimaan ja arvioimaan organisaation toimintaan liittyviä riskejä. Erityisesti koetetaan keskittyä niihin riskeihin, jotka suoraan vaarantavat organisaation asettamien tavoitteiden toteutumisen. Lisäksi riskien arvioinnissa yritetään löytää erilaisia toimintatapoja, joiden avulla mahdollisia riskejä voitaisiin hallita. (Ratsula 2016, 17; Alftan ym. 2008, 39.)

Kaikkien organisaatioiden toimintaan liittyy riskejä. Niitä ei millään pystytä kokonaan poistamaan, mutta sisäistä valvontaa hyödyntämällä riskejä voidaan kuitenkin pyrkiä hallitsemaan mahdollisimman hyvin. COSO-mallin perusteella riskien arvioinnissa on kyse siitä, että organisaatio havaitsee ja analysoi asettamiensa päämäärien toteutumista uhkaavat riskit. Mikäli nämä riskit käyvät toteen, saattavat ne viivyttää ja häiritä organisaation päämäärien toteutumista. (Ratsula 2016, 107; Alftan ym. 2008, 39.)

Riskien arviointi kulkee vahvasti käsi kädessä organisaation tavoitteiden kanssa. Riskien arviointi on mahdollista vasta silloin, kun organisaatio on määritellyt omat tavoitteensa. Vasta tämän jälkeen riskejä voidaan arvioida ja havaita. Yksi huomionarvoinen seikka riskien arvioinnissa on lisäksi mahdolliset organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Tällaiset muutokset voivat ratkaisevasti vaikuttaa mahdollisiin riskeihin. Organisaation tulisi myös käyttää aikaa mahdollisten väärinkäytösriskien arviointiin. Nämä riskit voivat toteutuessaan olla esimerkiksi virheellistä raportointia taikka organisaation varallisuuden väärinkäyttöä. (Ratsula 2016, 107-108.)

4.2.1.3 Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteet ovat sellaisia organisaation toimintoja ja menetelmiä, joiden välityksellä pyritään varmentamaan, että johdolta tulleet ohjeet tavoitteiden täyttymistä vaarantavien riskien kurissa pitämiseksi toteutuvat. Tämän kaltaiset valvontatoimenpiteet ovat useimmiten saneltu organisaation politiikoissa sekä toimintaohjeistuksissa. Valvontatoimenpiteet eivät ole vain yhden osaston tai yksikön vastuulla, vaan niitä tehdään organisaation jokaisella tasolla. (Ratsula 2016, 17; Alftan ym. 2008, 39.)

Valvontatoimenpiteisiin sisältyvät esimerkiksi valtuutukset, täsmäytykset sekä työtehtävien eriyttäminen. Valvontatoimenpiteitä on monia erilaisia. Ne saattavat olla vaikkapa manuaalisia taikka automaattisia. Kuten jo aiemminkin todettiin, valvontatoimenpiteitä suoritetaan kaikkialla organisaatiossa. Organisaation ylimmillä tasoilla tapahtuvat toimenpiteet ovat useimmiten analyttisiä toimenpiteitä, joiden avulla tutkitaan tietyn aikavälin tapahtumia. Näillä toimenpiteillä pyritään selvittämään esimerkiksi se, ovatko organisaation asettamat tavoitteet täyttyneet. Alemmalla tasolla tapahtuvat toimenpiteet taas keskittyvät enemmän yksittäisiin tapahtumiin. Näiden toimenpiteiden avustuksella organisaatio koittaa selvittää esimerkiksi yksittäisten tapahtumien virheettömyyttä. (Ratsula 2016, 119; Alftan ym. 2008, 39.)

4.2.1.4 Informaatio ja viestintä

Informaatioon ja viestintään kuuluu kaikki organisaatiossa tapahtuva tiedonkulku, tapahtui se sitten ylimmässä johdossa taikka henkilökunnan keskuudessa. Informaatiolla ja viestinnällä on erittäin suuri rooli organisaation toiminnassa. Tämä osatekijä auttaa koko organisaation henkilöstöä sisäistämään omat työtehtävänsä organisaation sisäisessä valvonnassa. Samalla informaatio ja viestintä helpottavat henkilökuntaa käsittämään, kuinka jokin yksittäinen toimenpide saattaa vaikuttaa toisen henkilöstön jäsenen työhön. (Ratsula 2016, 17.)

Informaatiossa ja viestinnässä on pohjimmiltaan kyse kommunikoinnista. Kommunikaation tulee olla organisaatioissa alituista. Kommunikaation avulla organisaatio kykenee levittämään relevantin informaation kaikkialle organisaatiossa. Organisaatioiden kommunikaatio jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen kommunikaatioon. Sisäinen kommunikaatio tapahtuu organisaation sisällä ja ulkoinen kommunikaatio sen ulkopuolella. Sisäisen kommunikaation välityksellä organisaatio pystyy teroittamaan henkilökunnalle sisäisen valvonnan merkitystä sekä jokaisen yksilön osuutta sen toiminnassa. Ulkoinen kommunikaatio on kaksisuuntaista. Se käsittää kommunikaation sekä ulkoa organisaatiolle, että organisaatiolta ulkoisille osapuolille. (Ratsula 2016, 130; Alftan ym. 2008, 39-40.)

4.2.1.5 Seurantatoimenpiteet

Seurantatoimenpiteissä on kyse organisaatiossa tapahtuvasta valvonnasta. Valvonnalle ehdottomasti tärkeintä on sen jatkuvuus. Jatkuva valvonta on jokapäiväistä valvontaa, joka sisältyy esimerkiksi esimiesten työkuvaan. Jatkuvan valvonnan lisäksi seuranta-toimenpiteisiin kuuluvat irrallaan tehtävät arvioinnit. Tällainen irrallinen arviointi on alati muuttuvaa arviointia. Tämä johtuu siitä, että irrallinen arviointi on riippuvaista esimerkiksi edellä mainitun jatkuvan valvonnan toimivuudesta. Näillä toiminna pyritään arvioimaan, miten organisaation toiminta peilaa esimerkiksi laeissa oleviin periaatteisiin. (Ratsula 2016, 17, 140.)

4.2.1.6 Osatekijät osana kokonaisuutta

Nämä edellä kuvaillut COSO-mallin viisi osatekijää ovat tärkeässä osassa jokaisen organisaation johtamisessa. Ylipäätään voidaan sanoa, että COSO-mallin keskeisin sisältö on se, että sisäisessä valvonnassa on kysymys koko organisaatiossa tapahtuvasta prosessista. Prosessista, jossa kaikki osatekijät ovat vaikutuksessa toistensa kanssa. Tästä johtuen jok'ikisen organisaation sisäisen valvonnan järjestelmän tulisi sisältää yllä mainitut viisi osatekijää. (Ratsula 2016, 17; Holopainen ym. 2013, 63.)

4.2.2 COSO ja tuloksellinen sisäinen valvonta

Sisäisen valvonnan tulee ennen kaikkea olla tuloksellista. COSO:n mallista löytyvät myös edellytykset tulokselliseen sisäiseen valvontaan. Organisaation hallitus ja johto käyttävät tuloksellista sisäistä valvontaa apunaan saadakseen kohtuullisen varmuuden siitä, että oman organisaation toiminta on asetettujen tavoitteiden mukaista. Tuloksellisen sisäisen valvonnan tavoitteena on saada edellä mainittujen tavoitteiden toteutumisesta vaarantavat riskit siedettävälle asteelle. (Ratsula 2016, 20.)

Tuloksellisen sisäisen valvonnan edellytyksiin sisältyy parikin asia. Ensimmäinen edellytys on kaikkien jo aikaisemmin mainittujen viiden osatekijän toimivuus. Nämä osatekijät olivat siis ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, infor-

maatio ja viestintä sekä seurantatoimenpiteet. Osatekijöiden toimivuuden lisäksi edellytyksenä on se, että kyseiset osatekijät ovat ylipäättään käytössä organisaatiossa. Osatekijöiden käytössä olemisella tarkoitetaan sitä, että ne on organisaatiossa otettu huomioon siinä vaiheessa, kun sisäistä valvontaa on suunniteltu ja toteutettu. Vastaavasti osatekijät ovat toimivia silloin, kun ne ovat osana sisäisen valvonnan toimintaa sekä valvontaa. (Ratsula 2016, 20.)

Toinen tuloksellisen sisäisen valvonnan edellytys on se, että jokainen viidestä osatekijästä toimii yhdessä yhtenä kokonaisuutena. Tämä edellä mainittu edellytys liittyy ennen kaikkea riskien hallitsemiseen. Kaikkien viiden osatekijän tulee toimia yhdessä, jotta organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisen vaarantavat riskit saadaan siedettävälle asteelle. Mikäli jonkin viiden sisäisen valvonnan osatekijän olemassaolossa tai toimivuudessa on huomattavia puutteellisuuksia, organisaatio ei voi todeta sisäisen valvontansa olevan tuloksellista. Sama pätee tilanteeseen, jossa viiden osatekijän yhteistoiminnassa on havaittavissa huomattavia puutteita. (Ratsula 2016, 20-21.)

Organisaatio, joka hoitaa sisäisen valvontansa tuloksellisesti, voi samalla kohtalaisen varmasti todeta, että se noudattaa toiminnassaan lakeja, standardeja sekä säädöksiä. Organisaation johto ja hallitus voivat todeta myös samat asiat toiminnan raportointiin liittyen. (Ratsula 2016, 21.)

4.2.3 COSO-malli organisaation työkaluna

Yksi COSO-mallin tärkeimmistä sanomista on harkinnan käyttö sisäisen valvonnan yhteydessä. Tämän harkinnan käytön tulisi koskea niin sisäisen valvonnan suunnittelua, toteuttamista kuin myös sen toimivuuden arviointia. Vaikka organisaatiossa käytettäisiin edellä mainittua harkintaa, se ei kuitenkaan aina riitä takaamaan virheetöntä lopputulemaa. Sisäisessä valvonnassa ovat lisäksi erittäin tärkeässä roolissa organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Sisäinen valvonta on pohjimmiltaan prosessi, jonka organisaation ihmiset toteuttavat. Organisaatioiden olisikin aina pidettävä erityistä huolta siitä, että jokainen organisaation jäsen tuntee ja ymmärtää oman työkuvasa sisäisen valvonnan toteutuksessa. (Ratsula 2016, 21; Holopainen ym. 2013, 63-64.)

COSO-mallia voidaan hyödyntää sisäisen valvonnan yhteydessä monella eri tavalla. COSO-malli on varsinkin organisaation johdolle verraton työkalu. COSO-viitekehys antaa esimerkiksi vaatimukset tulokselliseen sisäiseen valvontaan ja työkalut sisäisen valvonnan käyttämiseen toisistaan poikkeavissa organisaatioissa. Lisäksi viitekehys antaa ohjeet toimintatavoista, joiden avulla voidaan havaita mahdollisia riskejä sekä luoda kontrolleja niiden minimoimiseksi. (Ratsula 2016, 57-58.)

Sisäinen valvonta on keskeystymätöntä toimintaa. COSO-malli onkin hyödyllinen aivan jokaiselle organisaatiolle. COSO-mallia voidaan käyttää myös esimerkiksi voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä. Mallia voi myös hyödyntää sekä pienissä että suurissa organisaatioissa. COSO-malli on lisäksi erittäin käyttökelpoinen organisaatioille, jotka tahtovat alkaa suunnitella itselleen omaa sisäisen valvonnan järjestelmää. Mallia käyttämällä organisaatiot pystyvät suunnittelemaan sisäisen valvontansa johdonmukaisesti ja järkevästi. (Ratsula 2016, 59.)

”Organisaation tai sen yksikön tavoitteiden, rakenteen ja sisäisen valvonnan osatekijöiden välillä vallitsee suora yhteys. Tätä suhdetta havainnollistaa alla oleva kuva, niin kutsuttu COSO-kuutio (Kuva 4).

Tavoitteiden kolme kategoriaa on kuvattu pylväinä
Viisi osatekijää on kuvattu riveinä
Organisaation rakenne on kuvattu kolmantena ulottuvuutena” (Ratsula 2016, 62.)



Kuva 4. Sisäisen valvonnan osatekijät COSO-mallin mukaan (Ratsula 2016, 61.)

4.3 Sisäisen valvonnan kontrollit

Sisäisen valvonnan keskiössä ovat monenlaiset kontrollit. Näitä kontrolleja testaamalla organisaatio voi tarkastella oman sisäisen valvontansa toimivuutta. Sisäisen valvonnan kontrolleja testaamalla saadaan selville se, vaikuttavatko kyseiset kontrollit suunnitellulla tavalla. Kontrollien tutkimusta ja testausta tehdään useimmiten tilintarkastuksen sekä sisäisen tarkastuksen yhteydessä. Organisaatiot voivat kuitenkin tehdä kontrollien testausta myös muissa tilanteissa. Yksi esimerkki tämän kaltaisesta toiminnasta on vaikkapa organisaatiossa tapahtuva itsearviointi. (Ratsula 2016, 22.)

Organisaatioissa tapahtuvassa sisäisen valvonnan kontrollien tehokkuustarkastuksessa tutkitaan monia eri prosesseja. Yksi tärkeimmistä tarkastettavista asioista on dokumentointi. Monesti esimerkiksi erilaisten liiketapahtumien dokumentointia tarkastellaan kontrollien testaamisen yhteydessä. Dokumentoinnin yksityiskohtaisella katselmuksella voidaan saada varmuus siitä, että organisaation asettamat sisäisen valvonnan kontrollit ovat toimivia ja tehokkaita. Tämän tarkastuksen yhteydessä saatetaan vaikkapa varmistaa, että ostotapahtumat on hyväksytty moitteettomasti. (Ratsula 2016, 22.)

Sisäisen valvonnan kontrollien tehokkuustarkastuksen tulosten avulla tulisi pystyä analysoimaan, onko valvonnan kontrollit laadittu oikein. Samalla tulisi pystyä arvioimaan toimivatko kontrollit sillä tavalla kuin suunnitteluvaiheessa ajateltiin. Mikäli joi-takin puutteita löytyy, tulee organisaation ryhtyä saman tien suunnittelemaan ja toteuttamaan korjaavia toimenpiteitä. (Ratsula 2016, 22-23.)

Organisaatiossa tulee myös käyttää harkintaa sen suhteen, millaiset sisäisen valvonnan menettelytavat ovat oikeita juuri tälle kyseiselle organisaatiolle. Kaiken pohjana tulisi olla se, että kontrolli ei voi olla onnistunut, jos se ei ole tarkoituksenmukainen. Käännettynä onnistunut ja toimiva kontrolli on siis aina tarkoituksenmukainen. Organisaatiossa olisi aina tarkistettava, että käytössä olevassa sisäisen valvonnan järjestelmässä on asianmukaiset kontrollit. Samalla tulisi huolehtia siitä, että nämä kontrollit ovat oikeassa kohdassa. Lisäksi on otettava huomioon se, että sisäisen valvonnan kontrollit toimivat jatkuvasti. Sisäisen valvonnan kontrollien pitää oikeasti kattaa ne riskit, joiden vuoksi ne on alun perin laadittukin. (Ratsula 2016, 21-22.)

Kuten jo aiemmin todettiin, sisäisen valvonnan tehokkuus ja tuloksellisuus ovat pitkälti kiinni organisaatiossa toimivista ihmisistä. Suuri vastuu sisäisen valvonnan kontrolloista on myös organisaation johdolla ja esimiehillä. Sisäisen valvonnan kontrollista ei ole hyötyä, jos kukaan yksittäinen esimies tai johtohenkilö ei ole siitä vastuussa. Sisäisen valvonnan yhteydessä on kuitenkin samalla aina muistettava se, että senkään avulla ei ole mahdollista poistaa kaikkea epävarmuutta. Sisäisen valvonnan kontrollien avustuksella on tarkoitus hankkia riittävä varmuus siitä, että organisaatio menettelee tavoitteidensa mukaisesti. (Ratsula 2016, 22; Holopainen ym. 2013, 63.)

4.4 Sisäisen valvonnan riskit ja niiden hallinta

Tehokkaalla sisäisen valvonnan järjestelmällä voidaan huomattavasti vähentää tapahtuvien virheiden määrää. Vastaavasti virheiden ja väärinkäytösten mahdollisuudet ovat selkeästi suuremmat organisaatioissa, joissa sisäisen valvonnan järjestelmät eivät ole toimivia. Esimerkiksi epäonnistuminen työtehtävien eriyttämisessä nostaa väärinkäytöksen mahdollisuutta. Myös organisaation johdon asettamat epärealistiset päämäärät voivat yllyttää väärinkäyttöä. (Ratsula 2016, 30.)

Sisäisen valvonnan tehottomuus voidaan saada selville monellakin tavalla. Mitään yksiselitteistä listaa tai työkalua tähän ei kuitenkaan ole. Tiettyjä heikolle sisäiselle valvonnalle ominaisia merkkejä on kuitenkin olemassa. Yksi keskeisimmistä heikon sisäisen valvonnan merkeistä on jo aiemmin käsitelty dokumentoinnin puutteellisuus. Tämä voi koskea esimerkiksi tilannetta, jossa organisaation ostotilauksia ei löydy, kun niitä tarvitaan. Organisaatiosta pitäisi löytyä sellaiset ohjeistukset, jotka varmistavat tarvittavien dokumenttien vaivattoman löytymisen. (Ratsula 2016, 30.)

Toinen mahdollinen heikon sisäisen valvonnan merkki on jo ylempänäkin mainittu puutteellinen työtehtävien eriyttäminen. Yksittäisellä työntekijällä ei koskaan tulisi olla liian isoa työkuva yhden prosessin osalta. Eri työntekijöiden pitäisi aina hoitaa tietyn liiketapahtuman eri osat. Heikon sisäisen valvonnan merkeistä voitaisiin lisäksi mainita kasvanut asiakkaiden tekemien reklamaatioiden määrä. Normaalista selkeästi

kasvanut valitusten määrä tulisi aina johtaa valitusten kohteina olevien asioiden tarkkaan tarkasteluun. (Ratsula 2016, 31.)

Sisäistä valvontaa käytetään organisaatioissa puutteiden löytämiseen sekä niiden korjaamiseen. Sisäinen valvonta ei kuitenkaan ole täydellistä valvontaa. Siihen sisältyy tiettyjä rajoitteita ja sen avulla pyritäänkin saamaan ainoastaan riittävä varmuus organisaation asettamien tavoitteiden täyttymisestä. Sisäisen valvonnan suurimpana rajoitteena on se, että sen kaikki manuaaliset kontrollit toteutetaan ihmisten toimesta. Manuaaliset kontrollit ovat aina vain yksi osa sen toteuttajan monista eri työtehtävistä. Tästä syystä riskinä ovat esimerkiksi väsymyksestä tai tarkkaamattomuudesta johtuvat inhimilliset virheet. (Ratsula 2016, 29; Holopainen ym. 2013, 63.)

Sisäiseen valvontaan liittyy inhimillisten virheiden lisäksi muitakin sitä rajoittavia asioita. Monissa organisaatioissa sisäisen valvonnan kontrolleihin sisältyy työtehtävien jakaminen niin, että aina vähintään kaksi eri henkilöä ovat jokaisen liiketapahtuman toteuttamisessa mukana. Vaikka tämä kontrolli on ehdottomasti suositeltava, ei se kuitenkaan valitettavasti estä kontrollien ohittamista. Näissä tilanteissa kontrolli voidaan edelleen ohittaa kahden taikka useamman henkilön yhteistyöllä ja -päätöksellä. (Ratsula 2016, 29; Holopainen ym. 2013, 64.)

4.5 Sisäisen valvonnan lait

Sisäiselle valvonnalle ei ole erikseen omaa lakia. Sitä kuitenkin käsitellään ja sivutaan monissakin eri laissa. Tällaisia lakeja ovat esimerkiksi osakeyhtiölaki sekä kuntalaki. Palkeiden kohdalla relevanttia on kuitenkin oikeastaan ainoastaan talousarviolaki. (Ratsula 2016, 31-35.)

”Talousarviolain (24 b §:n) mukaan viraston ja laitoksen on huolehdittava siitä, että sisäinen valvonta on asianmukaisesti järjestetty sen omissa toiminnassa sekä toiminnassa, josta virasto ja laitos vastaa.” (Ratsula 2016, 35.)

5 KIRJANPIDON SISÄINEN VALVONTA PALKEISSA

“Kirjanpito on lakisääteinen velvoite, joka koskee yrityksiä, yhdistyksiä, säätiöitä sekä liike- ja ammattitoimintaa harjoittavia yksityishenkilöitä.” (Lindfors 2011, 11.)

Kirjanpidon keskeisenä tehtävänä on saada selville yrityksen harjoittaman toiminnan tulos. Sama koskee myös muita yllä mainittuja ryhmiä. Kirjanpitoa kutsutaan myös usein nimellä ulkoinen laskentatoimi. Se on osa yrityksen laskentatoimea. Ulkoisen laskentatoimen lisäksi yrityksen laskentatoimeen sisältyy myös sisäinen laskentatoimi. Ulkoinen laskentatoimi luo kirjanpidon pohjalta tilinpäätöksen. Tilinpäätökseen sisältyvät esimerkiksi rahoitus- ja tuloslaskelma sekä liitetiedot. Ulkoinen laskentatoimen tehtävänä on myös luoda informaatiota yrityksen sidosryhmille, kuten sen asiakkaille ja omistajille. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on taas vastaavasti luoda yrityksen johdolle laskelmia, joihin johto voi päätöksenteossaan nojata. (Lindfors 2011, 11-13; Tomperi 2015, 9-12.)

5.1 Kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit Palkeissa

Palkeiden kirjanpidon sisäiseen valvontaan liittyy monia erilaisia kontrolleja. Yhteensä kontrolleja on 13 kappaletta. Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit jakautuvat kuuteen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat pääkirjanpito, kuukauden vaihde, muistiotositteiden käsittely, varainhoitovuodenvaihde, käyttöomaisuus sekä käyttöoikeudet. Pääkirjanpidon kontrolleja on kolme kappaletta, kuukauden vaihteen kontrolleja neljä kappaletta ja muistiotositteiden käsittelyn kontrolleja kaksi kappaletta. Lisäksi varainhoitovuoden kontrolleja on kaksi kappaletta, käyttöomaisuuden kontrolleja yksi kappale ja käyttöoikeuksien kontrolleja yksi kappale. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Kontrollin tekemisellä tarkoitetaan tietenkin sen varsinaista suorittamista. Tämän tekevät useimmiten kirjanpitäjät. Kontrollin todentamisella taas tarkoitetaan jälkikäteen tehtävää tarkastusta, jonka tarkoituksena on varmistaa se, että kontrollit on tehty oikein ja ajallaan. Todentamisesta ovat lähtökohtaisesti vastuussa kirjanpidon esimiehet. To-

dentamisen aikaväli vaihtelee kontrollista riippuen. Osa kontrolleista todennetaan esimerkiksi joka kuukausi, kun taas osa todennetaan ainoastaan kolmen kuukauden välein. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

5.1.1 Pääkirjanpidon kontrollit

Pääkirjanpidon kontrolleja on siis kolme kappaletta. Näistä ensimmäinen on saapuvien kirjanpitoaineistojen käsittely. Näihin aineistoihin kuuluvat esimerkiksi palkat, poisotot, substanssijärjestelmät sekä M2 -aineistot. Kontrolliin sisältyy esimerkiksi perustietojen täyttö, tarvittavien liitteiden lisäys sekä täsmäytys-merkinnän käyttö. Kyseisen kontrollin toteuttaa kirjanpitäjä ja se tehdään kuukausittain. Kontrollin tarkoituksena on varmistaa, että kaikki kirjanpidon aineisto on käsitelty oikein ja kaikki aineisto on luettu kirjanpitoon ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Toinen pääkirjanpidon kontrolli on määrärahojen täsmäytys vastaviraston kanssa. Kirjanpitäjät hoitavat kontrollin ja se tehdään ennalta sovittuina ajankohtina 3-4 kertaa vuodessa. Kontrolli tapahtuu vertaamalla vastavirastojen kirjanpitojen tietoja. Lisäksi määrärahojen täsmäytys varmistetaan vielä Palkeiden raportointiryhmän Excelistä. Näin pyritään varmistamaan se, että määrärahojen jakopäätökset on kirjattu sekä saajan että antajan kirjanpitoon. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Kolmas pääkirjanpidon osa-alueen kontrolli on Rondon arkiston täydellisyyden sekä kirjanpidon vastuulla olevien tositelajien tositesarjojen aukottomuuden tarkistaminen. Rondo on Palkeiden käyttämä tietojärjestelmä. Tämän kontrollin toteuttamisesta on vastuussa kirjanpitäjä. Kontrolli tehdään prosessiohjeen mukaisesti, mutta kuitenkin vähintään kaksi kertaa vuodessa. Kontrollin tarkoituksena on varmistaa, että vaadittava aineisto löytyy Rondon arkistosta. Samalla kontrolli varmistaa, että mahdollisten tositesarjojen aukkojen syyt on selvitetty. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

5.1.2 Kuukauden vaihteen kontrollit

Kuukauden vaihteen kontrolleja on yhteensä neljä kappaletta. Ensimmäinen näistä kontrolleista on kirjanpitäjän laatima täsmäytys selvitys sekä tili-ilmoituksen huomautusmerkintöjen liittäminen Excel-muodossa täsmäytys selvitykseen. Kontrollin suorittaa kirjanpitäjä ja se suoritetaan kirjanpidon prosessiohjeen mukaisesti, eli seuraavan kuun loppuun mennessä. Kontrollin avulla pyritään varmistamaan, että tasetilien saldoissa ei ole epäselvyyksiä. Samalla kontrollin avulla halutaan tarkistaa osakirjanpidon täsmävyys taseen kanssa. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Toinen kuukauden vaihteen kontrolli on tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkastaminen ja hyväksyminen. Tämä kontrolli tehdään kuukausittain ja sen suorittamisesta on vastuussa kirjanpitäjä. Kontrollin tarkoituksena on varmistaa kirjanpitojen täsmäminen. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Kolmas kuukauden vaihteen osa-alueeseen kuuluva kontrolli on tilitiedoille tehtävät tarkastukset. Kirjanpitäjät ovat vastuussa tästäkin kontrollista. Kontrollin tavoitteena on varmistaa, että kirjanpidon tekninen tarkastus suoritetaan palvelusopimuksessa mainitulla tavalla. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Neljäs kuukauden vaihteen kontrolli on kirjanpidon laadun tarkastus, johon sisältyy esimerkiksi selvittämättömät tasetilit sekä virhetilien saldot. Lisäksi kontrolliin kuuluu selvittämättömien tasetilien vieminen Palkeiden käyttämään suoritemäärä-Exceeliin. Kontrollista on vastuussa kirjanpitäjä ja se tehdään kuukausittain. Kontrollin avulla pyritään selvittämään tase- ja virhetilien saldot. Mikäli virheitä löytyy, tulisi ne totta kai korjata mahdollisimman pikaisesti. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

5.1.3 Muistiotositteiden käsittelyn kontrollit

Muistiotositteiden käsittelyn osa-alueessa on kaksi sisäisen valvonnan kontrollia. Näistä ensimmäinen on YU-tositelajien tarkastus. YU-tositelaji on Palkeissa käytössä

oleva termi. YU-tositelajeissa ei saisi olla TA-menokirjauksia, koska Valtiokonttorin ohjeistuksen mukaan Palkeet ei saa hyväksyä TA-menoja todentavia tositteita. Myös TA-menokirjaukset on Palkeissa käytössä oleva termi. Tästä kontrollista on vastuussa kirjanpitäjä. Kontrolli tehdään kuukausittain. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Toinen muistiotositteiden käsittelyn kontrolli on linkityksen käyttö. Tarkemmin kontrollissa on kyse linkityksen käytöstä Rondon asettamien rajoitteiden puitteissa. Kontrollin toteuttamisesta on vastuussa kirjanpitäjä. Kontrollin avulla pyritään varmistamaan, että audit trail toteutuu korjaustositteelta alkuperäiselle tositteelle. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

5.1.4 Varainhoitovuodenvaihteen kontrollit

Varainhoitovuodenvaihteen sisäisen valvonnan kontrolleja on kaksi kappaletta. Näistä ensimmäinen on tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttäminen. Tähän sisältyy tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden sekä tase-erittelyiden laatiminen. Samaan kontrolliin liittyy myös vaatimus siitä, että edellä mainitut asiakirjat tarkistetaan vielä toisen henkilön toimesta. Kontrollin hoitamisesta ovat vastuussa kirjanpitäjät ja kontrolli tehdään tilinpäätösaikataulun mukaisesti. Kontrollin avulla varmistetaan, että edellä mainitut asiakirjat ovat laadukkaita. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

Toinen varainhoitovuodenvaihteen osa-alueen kontrolli on marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä. Kontrollista ovat vastuussa sekä kirjanpitäjä että esimies. Kontrollilla pyritään varmistamaan laadukkaat tase-erittelyt. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

5.1.5 Käyttöomaisuuden kontrollit

Käyttöomaisuuden osa-alueeseen kuuluu yksi sisäisen valvonnan kontrolli. Tämä käyttöomaisuuden kontrolli on kirjanpidon ja käyttöomaisuuden täsmäyttäminen.

Kontrolliin kuuluu myös poistosisitteen hyväksyntä ajon jälkeen. Kirjanpitäjä on vastuussa tästä kontrollista. Kontrolli tehdään kuukausittain poisto- ja korkoajon jälkeen. Kontrollilla varmistetaan se, että poisto- ja korkoajo on tehty jokaisena kuukautena. Lisäksi kontrollin avulla pyritään ehkäisemään riskiä virheellisesti tehdyistä ajoista. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

5.1.6 Käyttöoikeuksien kontrollit

Lisäksi vuosittain tehdään käyttöoikeuksien tarkastus. Tässä tarkastuksessa tutkitaan sitä, mitä käyttöoikeuksia kirjanpidon-ryhmän osalta on vuoden aikana tehty. Kontrollin tarkoituksena on varmistaa, että jokaisella kirjanpidon-ryhmän jäsenellä on ainoastaan heidän työnsä vaatimat käyttöoikeudet. (Joutsenlahti sähköposti 7.3.2017; Kylämaa sähköposti 16.6.2017)

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien tehokkuutta. Samalla haluttiin myös analysoida kyseisiä kontrolleja. Lisäksi tarkoituksena oli myös saada jonkinlainen kokonaiskuva Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan tilasta. Tavoitteina olleiden asioiden selvityksen apuna käytettiin Palkeiden henkilöstölle tehtyä kyselyä. Kyseinen kysely luonnosteltiin ja toteutettiin E-lomake-ohjelmassa.

Tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin selvittää, onko Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrolleissa joitakin turhia kontrolleja. Samalla haluttiin saada selville, voitaisiinko joitakin jo käytössä olevia kontrolleja vielä kehittää ja tehostaa. Tutkimuksessa pyrittiin myös antamaan vastaajalle mahdollisuus ehdottaa mahdollisia uusia kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrolleja. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus ottaa selvää siitä, ovatko kaikki Palkeiden kontrollien listassa olevat kontrollit oikeasti käytössä. Tarkemmin sanottuna tavoitteena oli tutkia, tehdäänkö ja todennetaanko kaikki kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit oikeasti.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin lopulta kyselytutkimus. Tutkimus oli siis kvantitatiivinen. Toteutustapa valikoitu perusteellisen taustayön ja pohdinnan jälkeen. Kyselytutkimukseen päädyttiin useastakin eri syystä johtuen. Suurin syy kyselytutkimuksen valitsemiseen oli se, että kyselyn kohderyhmänä oli useita kymmeniä henkilöitä ympäri Suomea. Palkeilla on työpisteitä Porin lisäksi esimerkiksi Joensuussa ja Mikkelissä. Näin ollen jokaisen kohderyhmän henkilön tapaaminen ei tullut kysymykseen. Tästä syystä verkossa täytettävä kysymyslomake vaikutti kaikista fiksuimmalta ajatukselta.

Kyselyn käyttö on myös siinä mielessä toimivaa, että se säästää opinnäytetyön tekijän aikaa ja työrasitusta. Tämä oli huomattava seikka varsinkin siksi, että laadukkaan kyselyn suunnittelu ja toteutus veivät aikaa huomattavan ajan. Lisäksi kyselyn käyttäminen antaa mahdollisuuden nopeaan ja tehokkaaseen aineiston analysointiin tietokoneen avustuksella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselyn kohderyhmään kuului yhteensä 45 henkilöä Palkeilta. Kohderyhmän pienestä koosta johtuen tuloksista ei voida missään nimessä tehdä kattavaa tilastoanalyysia. Tämä ei kuitenkaan missään vaiheessa ole ollut suunnitelmisakaan. Vastaajien määrästä johtuen kyselyn yhtenä tärkeänä tarkoituksena onkin ollut kerätä vastaajien mielipiteitä asioista avoimien kysymyksien avulla. Tarkoituksena oli näistä vastauksista löytää joitakin sellaisia teemoja, jotka nousevat esille useissa vastauksissa. Avoimia kysymyksiä kyselyssä olivat esimerkiksi ”Miten sisäistä valvontaa tulisi mielestäsi kehittää?” sekä ”Miten Palkeilla viestitään sisäisen valvonnan asioista? Millä tavoin viestintää voisi vielä kehittää?”.

Kysely tehtiin siis SAMK:n opiskelijoiden käytössä olevalla E-lomake-ohjelmalla. Ohjelma toimii verkossa, ja sen avulla voidaan luoda erilaisia kysymyslomakkeita. Kyselyn erityisestä kohderyhmästä johtuen kyselyitä tehtiin kaksi kappaletta. Ensimmäinen kyselyistä oli suunnattu Palkeiden kirjanpitäjille ja toinen kysely kirjanpitäjien esimiehille. Kyselyn tavoitteena oli saada lisäinfoa Palkeiden kirjanpidon sisäisestä valvonnasta, sekä sisäisen valvonnan kontroleista. Kirjanpitäjille suunnattu kysely keskittyi kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien tekemiseen. Esimiehille tarkoitettu kysely puolestaan keskittyi enemmän kontrollien todentamiseen. Molemmissa kyselyissä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymyksen eivät olleet molemmissa kyselyissä täsmälleen samanlaisia, sillä kirjanpitäjiltä ja esimiehiltä haluttiin kysellä eri asioista. Samojakin kysymyksiä kyselyissä oli, esimerkiksi jo yllä mainittu ”Miten sisäistä valvontaa tulisi mielestäsi kehittää?” -kysymys löytyi sekä kirjanpitäjien että esimiesten kyselyistä.

Palkeiden kirjanpitäjille suunnatussa kyselyssä kirjanpitäjiltä kysyttiin Palkeissa olevista kirjanpidon sisäisen valvonnan kontroleista. Heiltä tiedusteltiin, tehdäänkö kyseiset kontrollit ja vastaavatko kontrollit heidän mielestään niille suunniteltua tarkoitusta. Lisäksi heiltä kysyttiin parannusehdotuksia kirjanpidon sisäisiin kontroleihin. Lomakkeella kyseltiin esimerkiksi kirjanpitäjien mielipidettä siihen, ovatko jotkut kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit turhia. Vastaavasti kysyttiin myös, voisiko heidän mielestään kontroleihin lisätä joitakin uusia kontroleja.

Kirjanpitäjille suunnatun kyselyn lisäksi tehtiin siis myös kysely, joka oli tarkoitettu vastattavaksi kirjanpidon esimiehille. Tämä kysely koski kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien todentamista. Esimiehiltä kyseltiin, tehdäänkö todentaminen jokaisen kontrollin kohdalla. Lisäksi myös esimiehiltä kysyttiin mielipiteitä sekä turhista että mahdollisista uusista kontroleista. Näiden yllämainittujen asioiden lisäksi kyselyssä tiedusteltiin esimerkiksi esimiesten mielipiteitä sisäisen valvonnan dokumentoinnista Palkeilla.

Sekä kirjanpitäjille (Liite 1) että esimiehille (Liite 2) suunnatut kyselyt löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä.

Kysely toteutettiin yhdessä Palkeiden kanssa. Kyselyn mallista ja siinä olevista kysymyksistä käytiin keskustelua Palkeiden Anna-Kaisa Kylämaan kanssa. Lopullinen kyselyn versio syntyi hyvässä yhteisymmärryksessä muutamien sähköpostiviestien vaihtamisen jälkeen. Anna-Kaisa Kylämaa välitti tämän kyselyni oikeille henkilöille Palkeiden organisaatiossa. Tuossa kyselyn kohderyhmälle lähetetyssä sähköpostissa oli lyhyt esittely itsestäni sekä opinnäytetyöstäni. Lisäksi postissa oli linkit kyselyihin sekä ilmoitus vastausajasta. Sähköpostissa taattiin vastaajille myös yksityisyydensuoja seuraavalla tavalla: ”Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä. Tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä tai yksittäisen henkilön antamia vastauksia.”

Kyselyn vastausajan aikana kohderyhmäläisiä vielä myös muistutettiin kyselystä uudelleen. Tällä sähköpostilla sekä pyydettiin vielä vastaamattomia vastaamaan, sekä myös kiitettiin jo vastanneita. Vastausajan jälkeen alkoi tulosten erittely ja analyysi. Aluksi kaikki vastaukset kerättiin yhteen ja samalla myös otettiin ylös vastanneiden lukumäärä. Prosessi jatkui vastausten erittelyllä ja lajittelulla. Sen jälkeen oli vuorossa vastausten analysointi sekä sitä kautta mahdollisten ongelma- ja parannuskohtien havainnointi. Tutkimuksen lopussa kirjoitettiin myöhempänä työstä löytyvä tulosten analyysi. Tutkimuksen tulokset lähetettiin myös erikseen toimeksiantajalle heidän pyynnöstään. Tulosten lähetys tapahtui sähköpostilla. Toimeksiantajalta ei tullut missään vaiheessa negatiivista palautetta tutkimuksen tekoa tai sen tuloksia kohtaan, vaan kaikki asiat sujuivat hyvässä yhteistyössä ja -ymmärryksessä.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN ANALYYSI

Kyselyitä tehtiin siis kaksi kappaletta. Toinen tehtiin Palkeiden kirjanpitäjille, ja toinen Palkeiden esimiehille. Kyselyiden kohderyhmään kuului yhteensä 45 henkilöä. Vastauksia saatiin 30 henkilöltä. Näin ollen kyselyiden yhteenlasketuksi vastausprosentiksi tuli noin 70%. Tutkimus oli kvantitatiivinen. Tutkimuksen kohderyhmä oli kuitenkin sen verran pieni, ettei aineistosta voida tehdä varsinaista tilastoanalyysiä.

7.1 Kirjanpitäjien kysely

Kirjanpitäjien kyselyn kohderyhmään kuului 35 henkilöä. Vastauksia saatiin 24 kappaletta.

Kyselyn ensimmäisessä osassa oli listattuna Palkeiden kaksitoista kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollia. Jokaisen kontrollin kohdalla kysyttiin: “tehdäänkö kontrolli?”. Vastausvaihtoehtoina olivat “kyllä” ja “ei”. Mikäli vastaajan vastaus oli “ei”, kysyttiin häneltä vielä tarkennusta seuraavalla tavalla: “Jos ei tehdä, niin miksi ei?”.

Alla ovat listattuna kyselyssä olleet Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit:

1. Saapuvien kirjanpitoaineistojen käsittely (perustiedot ohjeen mukaiset, tarvittavat liitteet, hyväksytyt/täsmäytys-merkintä)
2. Määrärahojen täsmäytyksen varmistus raportointiryhmän Excelistä
3. Rondon arkiston täydellisyyden sekä tositesarjojen aukottomuuden tarkastus kirjanpidon vastuulla olevista tosittelajeista
4. Täsmäytysselvityksen laatiminen sekä tili-ilmoituksen huomautusmerkintöjen liittäminen täsmäytysselvitykseen
5. Tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkastaminen ja hyväksyminen
6. Tilitiedoille tehtävät tarkastukset
7. Kirjanpidon laadun tarkastus (selvittämättömät tasetilit, virhetilin saldo ja selvittämättömien tasetilien vienti suoritemäärä-Exceliin)
8. YU-tositelajilla ei ole kirjattu ta-menokirjauksia
9. Linkityksen käyttö Rondon asettamien rajoitteiden puitteissa
10. Tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta
11. Marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä
12. Kirjanpidon ja käyttöomaisuuden täsmäyttäminen ja poistotositteen hyväksyntä ajon jälkeen

Kontrollit 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12 saivat kaikki 24 ”kyllä” -vastausta. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat siis sitä mieltä, että kirjanpitäjät tekevät Palkeissa kyseiset kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit. Ainoastaan kolme kontrollia keräsi siis ”ei” -vastauksia. Nämä kontrollit olivat numerot 7, 10 ja 11.

Kontrollin numero seitsemän (kirjanpidon laadun tarkastus (selvittämättömät tasetilit, virhetilin saldo ja selvittämättömien tasetilien vienti suorit määrä-Exceeliin))

kohdalla ”ei” -vastauksia kertyi kaksi kappaletta:

”Suoritemääräexcelin käyttö on ollut todella vajavaista ja ohjeistus epäselvää.”

”Excelin käyttöä ei ole neuvottu kunnolla.”

Kontrolli kymmenen (tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta) kohdalla ”ei” -vastauksia tuli yhteensä kolme kappaletta:

”Tarkistuslistaa en koskaan loppujen lopuksi ehdi täyttää, katselen siitä vaan kohdat.”

”Ei ole aikaa listan täyttämiseen.”

”En ehdi käyttää kunnolla.”

Kontrolli yksitoista (marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä) erottui selvästi joukosta ”ei” -vastauksien määrässä. Tarkennuskysymyksen kohdalta löytyi seuraavia vastauksia:

”Esimies tarkastaa itsenäisesti, ei ole käyty yhdessä läpi.”

”Ei ole ehditty.”

”Ei ole ohjeistettu, että näin tulisi toimia.”

”Ryhmässämme ei käytössä.”

”Ei ole tehty, mutta otetaan työlialle.”

”Ei ole vielä tehty, ehkä tänä vuonna.”

”Palaverissa olisi tullut esille, jos olisi jotain...”

Näihin edellä mainittuihin kysymyksiin liittyen kyselyssä oli myös kaksi avointa kysymystä. Ensimmäinen näistä oli “Onko yllämainitussa listassa kontrolleja, jotka mielestäsi voisi jättää pois? Jos on, niin perustelut.” Tähän kysymykseen saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

”Tilitiedoille tehtävät tarkastukset käsittääkseni jäävät pois ainakin osittain, kun niistä tehdään validointisäännöt kaikille Kiekuun.”

”Kontrollipisteitä tulisi täsmentää, kuinka kontrolloidaan, onko esim. tilitiedoille tehtävät tarkastukset tehty?”

”Kohta 11. Palkeiden vuosikellon mukaan tase-erittelyjen tilannekatsauksia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa pitkin vuotta/tarpeen mukaan. Mielestäni turhaa tehdä samaa työtä vielä esimiehen kanssa.”

”kohta 11 on turha tarkastus”

Toinen avoin kysymys oli ”Puuttuuko yllämainitusta listasta mielestäsi olennaisia kontrolleja? Jos puuttuu, niin mitä haluaisit lisätä ja miksi?” Tämän kysymyksen kohdalla vastauksia tuli vain pari kappaletta:

”Määrärahojen täsmäytystä olisi syytä tarkentaa, mielestäni se ei ole tarpeeksi kattava.”

”Tulisi sopia joku kontrolli siihen, ettei sisään luettavia aineistoja jää roikkumaan. Työlista?”

Kirjanpitäjiltä kysyttiin myös sitä, vastaako kontrolli sille suunniteltua tarkoitusta. Tässäkin kohdassa kaikki kaksitoista kontrollia oli listattuna. Kontrollien perään oli myös lisäksi laitettu kontrollin tarkoitus. Kysymyksenä oli siis ” Vastaako kontrolli mielestäsi sille suunniteltua tarkoitusta?” Vastausvaihtoehtoina olivat jälleen ”kyllä” ja ”ei”. Mikäli vastaajan vastaus oli ”ei”, kysyttiin häneltä vielä tarkennusta seuraavalla tavalla: “Jos ei vastaa, niin miksi ei?”.

Kontrollit 1, 4, 6, 7 ja 12 keräsivät kaikki pelkästään ”kyllä” -vastauksia. Kaikkien 24 vastaajan mielestä kyseiset kontrollit siis vastasivat myös niille suunniteltua tarkoitusta. Näin ollen ”ei” -vastauksia keräsivät kontrollit 2, 3, 5, 8, 9, 10 ja 11.

Kontrollin kaksi (määrärahojen täsmäytyksen varmistus raportointiryhmän Excelistä) kohdalle oli ”ei” -vastauksia tullut kolme kappaletta:

”Virastosta ei ole kaikkia kirjeitä saatu, tulevat vasta tilinpäätökseen.”

”Rapsaryhmään käsittääkseni tekee tämän täsmäytyksen pari kertaa vuodessa ja heidän pitäisi ilmoittaa kirjanpitäjille, jos on eroa. Rapsaryhmän tarkastus vain ei ole tarpeeksi laaja, ei tarkasta kaikkea.”

”Eikös tämä ole rapsaryhmän vastuulla...”

Kontrolli numero kolme (Rondon arkiston täydellisyyden sekä tositiesarjojen aukottomuuden tarkastus kirjanpidon vastuulla olevista tositelajeista) keräsi neljä kappaletta ”ei” -vastauksia:

”Kontrollipisteenä turha, jos tämä kuitenkin on ns. itseiskontrolli ja tulee dokumentoida esim. tilinpäätökseen.”

”Tämä tarkastus on vain tarkastushetkellä varmasti OK, poistojahan voidaan arkistosta tehdä koska tahansa.”

”Mielestäni tarpeeton, ei ole ajantasainen.”

”Turha, tulee todennettua tilinpäätöksessä.”

Kontrollin numero viisi (tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkastaminen ja hyväksyminen) kohdalla kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kontrolli ei vastaa sille suunniteltua tarkoitusta:

”Kuinka kontrolloidaan, että täsmäytys tehty, muuten kuin, että aineisto on hyväksytty. Sen voi hyväksyä täsmäämättäkin.”

”Hyväksyminen ei vaadi täsmäytystä.”

Kontrolli numero kahdeksan (YU-tositelajilla ei ole kirjattu ta-menokirjauksia) vastasi valtaosan mielestä sen tarkoitusta. Yksi vastaajista oli kuitenkin eri mieltä:

”Pelkkä YU-tositteiden tarkastushan ei riitä, muitakin tositelajeja hyväksytään Palkeissa ja joskus virastot käyttävät vahingossa YU-tositelajia. Tämä on hankala juttu.”

Kontrollin yhdeksän (linkityksen käyttö Rondon asettamien rajoitteiden puitteissa) kohdalla ”ei” -vastauksia kertyi kolme kappaletta:

”Täydellistä linkitystä ei voi käyttää, esim. monta korjausta samalle tositteelle.”

”Tarkastus on todella työläs ja satunnaisotanta ei kerro välttämättä todellisuutta.”

”Audit trail ei toteudu aina.”

Kontrolli kymmenen (tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta) keräsi neljä kappaletta ”ei” -vastauksia:

”Tarkistuslistan täydelliseen käyttöön ei aikaa.”

”Muuten OK/osittain toisen henkilön tarkastus on tarpeellinen ja OK, mutta kaikkea on oikeasti mahdoton toisenkaan huomata. Lisäksi ajanpuute tekee tästä todella ongelmallisen jutun vuoden 2017 tilinpäätöksessä.”

”Tähän ei ole varattu tarpeeksi aikaa.”

”Periaatteessa OK, vaatisi enemmän aikaa.”

Eniten ”ei” -vastauksia tuli kontrollin numero yksitoista (marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä) kohdalla. Lisäkysymyksen kohdalla olleita vastauksia on listattu alla:

”Olisi hyvä nähdä, että esimiehellä olisi todella aikaa tähän. Tarkistus-pisteenä erinomainen, mutta kertaakaan en ole esimiehen kanssa erittelyjä käynyt läpi ajanpuutteen takia.”

”Turha, ainakin jos asiat ok.”

”Jos ei epäselviä saldoja, en näe tarvetta käydä yhdessä läpi.”

”Ei tehty.”

”Ei ole aikaisempina vuosina tehty.”

Näihin edellä mainittuihin kysymyksiin liittyen kyselyssä oli myös vielä kaksi muuta avointa kysymystä. Ensimmäinen näistä oli ”Miten Palkeilla viestitään sisäisen valvonnan asioista? Millä tavoin viestintää voisi vielä kehittää?”. Kysymys keräsi seuraavanlaisia vastauksia:

”Viestintä on mielestäni hieman epämääräistä ja riippuu liikaa esimerkiksi ryhmän esimiehen tavoista. On erilaista eri ryhmissä, siis.”

” Sisäinen valvonta toteutuu, kun asiat tehdään prosessiohjeen mukaisesti. Muuten näitä asioita ei ole paljoakaan käyty läpi, esimies on tehnyt tarkastuksia.”

” Nyt kun tulee uusia vastuita 1.10. alkaen Palkeille, myös uusia sisäisen valvonnan pisteitä tarvitaan. Prosessi varmaan ne tutkii ja viestittää.”

” Ei viestitä lainkaan, silloin tällöin on jotain väläytetty, mutta esim. palautetta ei ole saatu, vaikka mahdollisia ongelmakohtia olisikin ollut.”

Toinen avoin kysymys oli ” Miten sisäistä valvontaa tulisi mielestäsi kehittää?”. Kysymys ei kerännyt kovinkaan suurta määrää vastauksia:

” Sisäisen valvonnan kohdat olisi hyvä käydä vielä tarkkaan läpi, jotta kaikkien tehtävien tarkastusten sisältö olisi kaikille selvä, ettei tule erilaisia tarkastuksia erilaisten tulkintojen vuoksi.”

” Aikaa tälle!!! Ja tarkastuspisteet loogiseksi eikä pelkkiä Rondon tositeaukkotarkastuksia. Työlistan tarkastus? Työlistalla dokumentoitu tarkastuspisteet, ilmoitettu Docid:t jne. Tämän mukaan satunnaistarkastuksia.”

7.2 Esimiesten kysely

Esimiesten kyselyssä kohderyhmään kuului kymmenen henkilöä. Heistä kuusi henkilöä vastasi kyselyyn.

Kyselyssä oli listattu Palkeiden kolmetoista kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollia, Esimiesten kyselyn listassa oli yksi kontrolli enemmän kuin kirjanpitäjien kyselyssä. Tämä johtuu siitä, että käyttöoikeuksia koskeva kontrolli ei kuulu kirjanpitäjien työtehtäviin. Kontrollien perään oli lisäksi selvyuden vuoksi myös lisätty kontrollin tarkoitus. Jokaisen kontrollin kohdalla vastaajalta kysyttiin: ”todennetaanko kontrolli?”. Vastausvaihtoehtoina olivat ”kyllä” ja ”ei”. Mikäli vastaajan vastaus oli ”ei”, kysyttiin häneltä vielä tarkennusta seuraavalla tavalla: ”Jos ei todenneta, niin miksi ei?”.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että kontrollien 1-12 todentaminen tapahtuu niin kuin sen tulisikin tapahtua. Kontrollin kolmetoista kohdalla saatiin yksi ”ei” -vastaus. Tarkennukseksi ”ei” vastaukseen saatiin seuraavaa:

”Tarkastuslistoja ei ole saatu käyttövaltuushallinnasta”.

Esimiehille tehdyssä kyselyssä oli myös muutama avoin kysymys. Yhteensä avoimia kysymyksiä oli neljä kappaletta. Ensimmäinen avoin kysymys oli “Onko yllämainitussa listassa kontrolleja, jotka mielestäsi voisi jättää pois? Jos on, niin perustelut.”. Tämä kysymys keräsi kolme kappaletta vastauksia:

”Jatkossa Robotti hoitaa sisäänlukujen täsmätykset mm. Tämä muutos pitäisi jo nyt tässä vaiheessa ottaa huomioon myös sisäisen valvonnan näkökulmasta. Moni muukin kontrolli olisi mahdollista teettää robotilla, jolloin ihmisen tekemä tarkastus jäisi pois ja vain robotin kirjaamat virheet tarkistettaisiin. Onko nykyiset sisäisen valvonnan kontrollit oikeasti sellaisia kaikilta osin, joilla on vaikutusta asiakkaan tai meidän toimintaan? Itse näkisin, että sisäisen valvonnan kontrollit pitäisi olla sellaisia, joilla on vaikutusta asiakkaaseen tai meidän toimintaan.”

”Mielestäni kontrollit ovat hyviä.”

”Kontrollit ok, ehkä tämä robotiikka tulee tekemään osan henkilöstön tekemistä kontrolleista tarpeettomiksi. Hieman vaikea sanoa vielä tässä vaiheessa.”

Toinen avoin kysymys oli ”Puuttuuko yllämainitusta listasta mielestäsi olennaisia kontrolleja? Jos puuttuu, niin mitä haluaisit lisätä ja miksi?”. Tähän kysymykseen ei tullut lainkaan vastauksia, vaan kaikki vastaajat olivat jättäneet tämän kysymyksen tyhjäksi. Ilmeisesti kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat siis tämänhetkiset kontrollit riittäviksi.

Kolmas avoin kysymys oli ”Onko sisäisen valvonnan dokumentointi Excel-taulukon mielestäsi sujuvaa? Jos ei niin miksi? Ja miten sitä pitäisi kehittää?”. Tähän kysymykseen saatiin kolme kappaletta vastauksia:

”Dokumentti ei ole sujuva. En välttämättä osaa nimetä epäkohtia. Yksi tulee mieleen, ettei dokumentit päivity siihen tahtiin, kun pitäisi. Dokumentilta ei saa selvästi näkemystä koko vuoden tilanteesta sisäisen valvonnan osalta. Sekä pitäisi olla tarkemmin määritelty, miten tarkastus tulee tehdä. Tätä voidaan soveltaa jokainen vähän niin, kun itse ohjeistuksen tulkitsee. Varsinkin uusien esimiesten tai palveluasiantuntijoiden

on todella haasteellista saada selville, miten sisäistä valvontaa pitäisi tehdä.”

”Ei ole, dokumentti ei toimi tarpeeksi hyvin. Dokumentti ei ole ajan tasalla ja se on sekava. Myös dokumentilla olevat ohjeet ovat kovin vajaavaiset”

”Ei, dokumentti ei ole koskaan ajallaan. Tarkemmat ohjeet ja jonkinlainen valvonta voisi auttaa...”

Neljäs avoin kysymys oli ”Miten sisäistä valvontaa tulisi mielestäsi kehittää?”. Tähän kysymykseen saatiin kaksi vastausta:

” Sisäisen valvonnan pitäisi tukea meidän toimintaamme paremmin. Ei puututtaisi lillukan varsiin vaan oikeasti pystyttäisiin miettimään kontrollit niin, että ne tukisi toimintaamme ja saisimme asiakkaalle tuotettua lisäarvoa tehdyllä sisäisellä valvonnalla. Raportit pitäisi olla sellaisia, että niitä voidaan vaikka näyttää asiakkaalle tarvittaessa. Myös Robotiikka tai Accessia pitäisi pystyä hyödyntämään enemmän aineistojen vertailuun. Kaikki manuaalinen työ pois, joka turhaan vie työaikaa.”

”Robotikkaa tulisi käyttää enemmän!”

7.3 Tulosten analyysi

Palkeiden kirjanpitäjille ja esimiehille tehdyn kyselyn jälkeen voidaan todeta, että Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit ovat monilta osin osuvia ja toimivia.

Kirjanpitäjien kyselyssä ”Tehdäänkö kontrolli?” -kysymyksen kohdalla peräti yhdeksän kontrollia kahdestatoista keräsi pelkästään ”kyllä” -vastauksia. Ainoastaan kontrollit 7, 10 ja 11 saivat kyselyssä ”ei” -vastauksia. Kyseiset kontrollit ovat kokonaisuudessaan seuraavanlaiset:

Kontrolli 7: Kirjanpidon laadun tarkastus (selvittämättömät tasetilit, virhetilin saldo ja selvittämättömien tasetilien vienti suoritemäärä-Excelliin)

Kontrolli 10: Tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta

Kontrolli 11: Marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä

Lisäksi kirjanpitäjille tehdyssä kyselyssä ”Vastaako kontrolli mielestäsi sille suunniteltua tarkoitusta?” -kysymyksen kohdalla viisi kontrollia kahdestatoista sai pelkästään ”kyllä” -vastauksia. Alla on vielä muistutuksena listattu ”ei” -vastauksia keränneet kontrollit:

Kontrolli 2: Määrärahojen täsmäytyksen varmistus raportointiryhmän Excelistä

Kontrolli 3: Rondon arkiston täydellisyyden sekä tositesarjojen aukottomuuden tarkastus kirjanpidon vastuulla olevista tosittelajeista

Kontrolli 5: Tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkastaminen ja hyväksyminen

Kontrolli 8: YU-tositelajilla ei ole kirjattu ta-menokirjauksia

Kontrolli 9: Linkityksen käyttö Rondon asettamien rajoitteiden puitteissa

Kontrolli 10: Tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta

Kontrolli 11: Marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä

Molempien kyselyiden kohdalla saatuja vastauksia on jo käsitelty ylempänä tekstissä, ja siellä on myös avattu tarkemmin saatuja vastauksia. Nyt tarkoituksena on kuitenkin vielä nostaa tarkemmin esiin muutamia kyselyssä esille nousseita asioita.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin jo aiemmin teoriaosuudessa organisaatiossa työskentelevien ihmisten tärkeyttä sisäisen valvonnan toteuttamisessa. Kappaleessa 4.2.3 sanottiin seuraavasti: ”Sisäisessä valvonnassa ovat lisäksi erittäin tärkeässä roolissa organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Sisäinen valvonta on pohjimmiltaan prosessi, jonka organisaation ihmiset toteuttavat.”. Nämä sanat olisi tärkeä muistaa myös Palkeiden puolella tutkimuksen tuloksia katsellessa. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat osana toteuttamassa kirjanpidon sisäistä valvontaa Palkeissa. He ovat päivittäin osa kyseistä prosessia ja siitä syystä heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan tulisi varmasti tarkkaan kuunnella ja pohtia.

Suurimmaksi kehityskohdaksi voisi kirjanpitäjille tehdyn kyselyn perusteella nostaa viestinnän kehittämisen. Myös ajanpuute ja ajanhallinta nousivat kyselyssä esille ongelma-kohtina.

Kuten seuraavasta voidaan huomata, moni vastaajista koki ajanpuutteen ongelmaksi sisäisen valvonnan kontrollien toteuttamisen kohdalla. Ajanpuutteen ongelma koski hyvin pitkälti kontrollia numero kymmenen. Kyseinen kontrollihan on siis tilinpäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätöslaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta. Alle on vielä listattu kontrollin numero kymmenen keräämiä vastauksia, joissa vastaajat viittasivat ajanpuutteeseen:

”Tarkastuslistaa en koskaan loppujen lopuksi ehdi täyttää, katselen siitä vaan kohdat.”

”Ei ole aikaa listan täyttämiseen.”

”En ehdi käyttää kunnolla.”

”Tarkastuslistan täydelliseen käyttöön ei aikaa.”

”Muuten OK/osittain toisen henkilön tarkastus on tarpeellinen ja OK, mutta kaikkea on oikeasti mahdoton toisenkaan huomata. Lisäksi ajanpuute tekee tästä todella ongelmallisen jutun vuoden 2017 tilinpäätöksessä.”

”Tähän ei ole varattu tarpeeksi aikaa.”

”Periaatteessa OK, vaatisi enemmän aikaa.”

Tässä kohtaa on varmasti aiheellista myös muistuttaa mieleen aiemmin teoriaosuudessa käsitelty kohta sisäisen valvonnan kontrolleista kappaleessa 4.3. Kyseisessä kappaleessa käsiteltiin yleisesti kontrolleja ja niiden toimivuutta. Erittäin tärkeänä asiana kappaleesta voi nostaa esille tärkeyden korjata puutteelliset kontrollit mahdollisimman pikaisesti. Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollin numero kymmenen kohdalla on selvästikin havaittavissa puutteita. Vaikka kontrolli ei itsessään olekaan puutteellinen, on kirjanpitäjien ajanpuute selkeä ongelma, joka lopulta tekee myös kyseisen kontrollin hoidon puutteelliseksi. Näin ollen Palkeilla tulisi pikapuoliin ryhtyä toimeen kirjanpitäjien ajanpuutteen ongelman korjaamiseksi, jotta kontrolli numero kymmenen saadaan hoidettua asiaan kuuluvalla tavalla.

Toinen negatiivista palautetta kerännyt aihe oli viestinnän puute ja ylipäättään ohjeiden vajavaisuus. Alla on koottu asiaa koskevia vastauksia:

”Suoritemääräexcelin käyttö on ollut todella vajavaista ja ohjeistus epäselvää.”

”Excelin käyttöä ei ole neuvottu kunnolla.”

”Kontrollipisteitä tulisi täsmentää, kuinka kontrolloidaan, onko esim. tiliedoille tehtävät tarkastukset tehty?”

”Määrärahojen täsmäytystä olisi syytä tarkentaa, mielestäni se ei ole tarpeeksi kattava.”

”Viestintä on mielestäni hieman epämääräistä ja riippuu liikaa esimerkiksi ryhmän esimiehen tavoista. On erilaista eri ryhmissä, siis.”

”Ei viestitä lainkaan, silloin tällöin on jotain väläytetty, mutta esim. palautetta ei ole saatu, vaikka mahdollisia ongelmakohtia olisikin ollut.”

”Sisäisen valvonnan kohdat olisi hyvä käydä vielä tarkkaan läpi, jotta kaikkien tehtävien tarkastusten sisältö olisi kaikille selvä, ettei tule erilaisia tarkastuksia erilaisten tulkintojen vuoksi.”

Kirjanpitäjien vastauksien perusteella voi varmastikin todeta, että Palkeiden sisäisen valvonnan viestintää tulisi tarkentaa. Lisäksi kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien suorittamiseen liittyvien tehtävien ohjeistuksiin kaivattaisiin myös selkeästi tarkennuksia. Ainakin osa kyselyyn vastanneista Palkeiden kirjanpitäjistä kokee sisäisen valvonnan viestinnän riittämättömäksi, ja he kaipaisivat tarkempaa ja laajempaa viestintää sisäisen valvonnan asioista.

Tämä viestinnän ja informaation kulun ongelma liittyy myös vahvasti aiemmin käsiteltyyn teoriaan COSO-mallia koskevassa kappaleessa 4.2. Sisäisessä valvonnan toimivuuden kannalta on elintärkeää, että jokainen sisäisen valvonnan prosessissa mukana oleva on tietoinen omasta työtehtävästään, ja siitä kuinka se tulisi suorittaa. Palkeiden kirjanpidon sisäistä valvontaa voitaisiin varmasti vielä parantaa ja kehittää panostamalla lisää sisäisen valvonnan viestintään.

Kirjanpitäjille tehdyssä kyselyssä erityisesti yksi kontrolli nousi selvästi esille. Kyseessä on kontrolli numero 11 eli marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen

kanssa ennen tilinpäätöstä. Kyseinen kontrolli keräsi paljon ”ei” -vastauksia sekä ”teh-
däänkö kontrolli?” että ” Vastaako kontrolli mielestäsi sille suunniteltua tarkoitusta?”
kysymysten kohdalla. Alle on vielä koottu yhteen näitä kyselyssä saatuja vastauksia:

“Esimies tarkastaa itsenäisesti, ei ole käyty yhdessä läpi.”

“Ei ole ehditty.”

“Ei ole ohjeistettu, että näin tulisi toimia.”

“Ryhmässämme ei käytössä.”

“Ei ole tehty, mutta otetaan työlistalle.”

“Ei ole vielä tehty, ehkä tänä vuonna.”

“Palaverissa olisi tullut esille, jos olisi jotain...”

”Olisi hyvä nähdä, että esimiehellä olisi todella aikaa tähän. Tarkistus-
pisteenä erinomainen, mutta kertaakaan en ole esimiehen kanssa eritte-
lyjä käynyt läpi ajanpuutteen takia.”

”Turha, ainakin jos asiat ok.”

”Jos ei epäselviä saldoja, en näe tarvetta käydä yhdessä läpi.”

”Ei tehty.”

”Ei ole aikaisempina vuosina tehty.”

Kuten yltä voidaan nähdä, kyseisen kontrollin hoito näyttää olevan melko sekavaa. Ylipäätään kirjanpitäjien vastauksista kontrollin yksitoista kohdalla muodostuu aika kirjava joukko. Oikeastaan kontrollin yksitoista kohdalla kasaantuvat monelta osin jo aiempien tulosten kohdalla käsitellyt ongelmat, joita jo työn teoriaosuudessaakin käsi-
teltiin. Vastauksissa nousevat nimittäin esille jo aiemminkin mainitut ajanpuute sekä viestinnän vajavaisuus. Osan mielestä kontrolli on turha, ja tase-erittelyitä ei tarvitse käydä läpi esimiehen kanssa. Vastaavasti vastauksista löytyy myös mielipide sen puo-
lesta, että esimiehen kanssa todella tulisi käydä tase-erittelyt läpi. Tähän kontrollin tulisi varmasti Palkeiden puolelta panostaa sekä esimiesten että kirjanpitäjien puolella, sillä vastauksien perusteella kontrolli ei selvästikään toimi niin kuin sen on ajateltu toimivan.

Esimiesten kyselyssä negatiivista palautetta sai erityisesti sisäisen valvonnan doku-
mentointi. Palkeissa käytetään sisäisen valvonnan todentamisen apuna Excel-tauluk-
koa. Esimiesten vastausten perusteella kyseistä systeemiä voitaisiin vielä kehittää mo-
neltakin kantilta. Vastaajien mielestä Excel-dokumentti ei ole sujuva, eikä se ole ajan

tasalla. Vastajat kaipasivat myös tarkempia ohjeita kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollien tarkastuksen tekemiseen. Alla on vielä uudelleen esitettyä esimiehille esitetyn kysymyksen ”Onko sisäisen valvonnan dokumentointi Excel-taulukon mieles-täsi sujuvaa? Jos ei, niin miksi ei? Ja miten sitä pitäisi kehittää?” vastaukset:

”Dokumentti ei ole sujuva. En välttämättä osaa nimetä epäkohtia. Yksi tulee mieleen, ettei dokumentit päivity siihen tahtiin, kun pitäisi. Dokumentilta ei saa selvästi näkemystä koko vuoden tilanteesta sisäisen valvonnan osalta. Sekä pitäisi olla tarkemmin määritelty, miten tarkastus tulee tehdä. Tätä voidaan soveltaa jokainen vähän niin, kun itse ohjeistuksen tulkitsee. Varsinkin uusien esimiesten tai palveluasiantuntijoiden on todella haasteellista saada selville, miten sisäistä valvontaa pitäisi tehdä.”

”Ei ole, dokumentti ei toimi tarpeeksi hyvin. Dokumentti ei ole ajan tasalla ja se on sekava. Myös dokumentilla olevat ohjeet ovat kovin vaja-vaiset”

”Ei, dokumentti ei ole koskaan ajallaan. Tarkemmat ohjeet ja jonkinlainen valvonta voisi auttaa...”

Esimiesten esittämiin mielipiteisiin sisäisen valvonnan dokumentointiin käytettävästä Excel-taulukosta on helppo yhtyä. Itsekin sain tämän kyseisen taulukon käsiini opin-näytetyö -projektini aikana, ja näin Palkeiden ulkopuolisena henkilönä olen monesta asiasta samaa mieltä yllä olevien vastauksien kanssa. Dokumentti ei selvästikään päivity niin kuin sen pitäisi, eikä se tästä syystä ole aina ajan tasalla tai edes välttämättä relevantti. Lisäksi dokumentilla olevat ohjeet kontrollien todentamisen tekemiseen ovat varsin vaatimattomat. Tämä jättää mielestäni aika paljon tilaa ohjeiden tulkin-nalle, joka saattaa helposti johtaa virheisiin. Samalla ohjeiden väljyys jättää myös mahdollisuuden tarkastuksen tahallisellekin ”sinne päin” -tekemiselle.

LÄHTEET

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

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M., Vehmas, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T., Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa. Multiprint Vaasa.

Joutsenlahti, H. Kirjauksesta tilinpäätökseen sisäinen valvonta 2014-2016. Vastaanottaja: vili.huppunen@student.samk.fi. Lähetetty 7.3.2017 klo 11.39. Viitattu 4.7.2017.

Kylämaa, A-K. Opinnäytetyö. Vastaanottaja: vili.huppunen@student.samk.fi. Lähetetty 16.6.2017 klo 11.46. Viitattu 4.7.2017.

Lindfors, H. 2011. Kirjanpito käytännönläheisesti. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Palkeiden (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon) www-sivut. Viitattu 19.4.2017. <http://www.palkeet.fi>

Palkeiden (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon) www-sivut. Viitattu 19.4.2017. <http://www.palkeet.fi/palkeet.html>

Palkeiden (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon) www-sivut. Viitattu 18.7.2017. <http://vuosikertomus2015.palkeet.fi/avainluvut-ja-toiminta-2015/tuottavuus/>

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Kerava. Edita Publishing Oy.

Tomperi, S. 2015. Käytännön kirjanpito. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 19.4.2017. <http://vm.fi/palkeet>

Wikipedia.org. Palkeet. Päivitetty 6.3.2017. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Palkeet_\(virasto\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Palkeet_(virasto))

LIITE 1(1/2)

Kysely - Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit

Kontrollit

Tehtäänkö kontrolli?	Kyllä	Ei	Jos ei tehdä, niin miksi ei?
1. Saapuvien kirjanpitoaineistojen käsittely (perustiedot ohjeen mukaiset, tarvittavat liitteet, hyväksytyt/täsmäytys-merkintä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Määrärahojen täsmäytyksen valmistus raportointiryhmän excelistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Rondon arkiston täydellisyyden sekä tosiesarjojen aukottomuuden tarkastus kirjanpidon vastuulla olevista tositelajeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Täsmäytyseselvityksen laatiminen sekä tili-ilmoituksen huomautusmerkintöjen liittäminen täsmäytyseselvitykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkastaminen ja hyväksyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Tiliteidoille tehtävät tarkastukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Kirjanpidon laadun tarkastus (selvittämättömät tasetilit, virheisiin saldo ja selvittämättömien tasetilien vienti suoritettämäärä-excellin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. YU-tositelajilla ei ole kirjattu ta-menokirjauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Linityksen käyttö Rondon asettamien rajoitteiden puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Tilipäätyksen tarkistuslistan käyttö, tilinpäätylaskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. Marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilinpäätöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. Kirjanpidon ja käyttöomaisuuden täsmäyttämisen ja poisotositeen hyväksyntä ajon jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Onko yllämainitussa listassa kontrolloita, jotka mielestäsi voisit jättää pois? Jos on, niin perustelut.

Puuttuuko yllämainitusta listasta mielestäsi olennaisia kontrolloita? Jos puuttuu, niin mitä haluaisit lisätä ja miksi?

LIITE 1(2/2)

Vastaako kontrolli mielestäsi sille suunnitellua tarkoitusta? (Kontrolli - Tarkoitus)

	Kyllä	Ei	Jos ei vastaa, niin miksi ei?
1. Saapuvien kirjanpiloaineistojen käsittely (perustiedot ohjeen mukaiset, tarvittavat liitteet, hyväksytyt/täsmäytysmerkintä) - Kaikki aineisto kirjanpidossa, käsitelty oikein ja kirjanpito oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Määrärahojen täsmäytyksen varmistus raportointiryhmän excelistä - Jakopäätökset kirjattu saajan ja jakajan kirjanpitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Rondon arkiston löydellisyyden sekä tosiesarjojen aukottomuuden tarkastus kirjanpidon vastuulla olevista tositelajista - Rondon arkistossa tarvittava aineisto, selvitetty syyt mahdollisten tosiesarjojen aukoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Täsmäytysvelvoituksen laadinnan sekä tili-ilmoituksen huomautusmerkintöjen liittäminen täsmäytysvelvoitukseen - Ei epäselviä taseilien saldoja, kom ja osakirjanpitojen täsmävyys taseeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaustelman tarkastaminen ja hyväksyminen - KPY:n ja KKP:n kirjanpidon tietojen täsmäyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Tiliteorioille tehtävät tarkastukset - Kirjanpidon tekninen tarkastus palvelusopimuksen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Kirjanpidon laadun tarkastus (selvittämättömät taseitit, virheellinen saldo ja selvittämättömien taseilien vienti suoritettuna-exceliin) - Taseilien ja virheellisten saldojen korjaus mahdollisimman pian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. YU-tositelajilla ei ole kirjattu ta-menokirjauksia - Palveluksessa hyväksytyt vain niitä tositteita, joita VK:n ohjeistuksen mukaan voidaan hyväksyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Linkityksen käyttö Rondon asettamien rajoitteiden puitteissa - Audit trail toteutuu korjausotilteelta alkuperäiselle tositteelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Tilipäätöksen tarkistuslistan käyttö, tilipäätöslauselmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta - Laadukkaasti tuotetut tilipäätöslauselmat, -liitteet ja tase-erittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. Marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilipäätöstä - Laadukkaasti tuotetut tase-erittelyt, ei selvittämättömiä taseilijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. Kirjanpidon ja käyttöomaisuuden täsmäyttäminen ja poistotilteen hyväksyntä ajon jälkeen - Poisto- ja korkoajo tehty kuukausittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Miten Paikella viestitään sisäisen valvonnan asioista? Millä tavoin viestintää voisi vielä kehittää?

Miten sisäistä valvontaa tulisi mielestäsi kehittää?

Kysely - Palkeiden kirjanpidon sisäisen valvonnan kontrollit

Kontrollien todentaminen

Todennetaanko kontrolli? (Kontrollin tarkoituks)	Kyllä	Ei	Jos ei todenneta, niin miksi ei?
1. Saapuvien kirjanpitoaineistojen käsittely (perustiedot ohjeen mukaiset, tarvittavat liitteet, hyväksytyt/täsmävyys-merkintä) (Kaikki aineisto kirjanpidossa, käsitelty oikein ja kirjanpito oikein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Määrärahojen täsmäytyksen varmistus raportointiryhmän excelistä (jakopäätöskäsit kirjattu saajan ja jakajan kirjanpitoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Rondon artiston täydellisyyden sekä tosiesarjojen aukottomuuden tarkastus kirjanpidon vastuulla olevista tosietajista (Rondon artistossa tarvittava aineisto, selvitetty syy mahdollisten tosiesarjojen aukoille)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Täsmäytysselvityksen laatiminen sekä tili-ilmoituksen huomautusmerkintöjen liittäminen täsmäytysselvitykseen (Ei epäselviä taseilien salkkoja, kom ja osakirjanpitojen täsmävyys taseeseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkastaminen ja hyväksyminen (KPY:n ja KKP:n kirjanpidon tietojen täsmäyttäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Tiliiedoille tehtävät tarkastukset (Kirjanpidon tekninen tarkastus palvelusopimuksen mukaisesti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Kirjanpidon laadun tarkastus (selvittämättömät taseilitt, virheellinen saldo ja selvittämättömien taseilien vieni suoritettavaksi-excellin) (Taseilien ja virheiden korjaus mahdollisimman pian)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. YU-tositelajilla ei ole kirjattu ta-menokirjauksia (Palvelusopimuksessa hyväksytyt vain niitä tositteita, joita VK:n ohjeistuksen mukaan voidaan hyväksyä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Lindityksen käyttö Rondon asettamien rajoitteiden puolesta (Audit trail toteutuu korjausohjeelta alkuperäiselle tositteelle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Tilipäättöksen tarkistuslistan käyttö, tilipäättöskelmien, -liitteiden ja tase-erittelyiden laadinta ja niiden tarkastus toisen henkilön toimesta (Laadukkaasti tuotetut tilipäättöskelmat -liitteet ja tase-erittelyt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. Marraskuun tase-erittelyiden läpikäynti esimiehen kanssa ennen tilipäättöstä (Laadukkaasti tuotetut tase-erittelyt, ei selvittämättömiä taseilijä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. Kirjanpidon ja käyttöomaisuuden täsmäyttämisen ja poistotositteen hyväksyntä ajon jälkeen (Poisto- ja korkoajo tehty kuukausittain)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13. Käyttökohteiden tarkastus (Jokaisella henkilöstön jäsenellä on vain heidän työnsä vaillimat käyttökohteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Onko yllämainitussa listassa kontroleja, jotka mielestäsi voisi jättää pois? Jos on, niin perustelut.

Puuttuuko yllämainitusta listasta mielestäsi olennaisia kontroleja? Jos puuttuu, niin mitä haluaisit lisätä ja miksi?

Onko sisäisen valvonnan dokumentointi excel-talutukseen mielestäsi sujuvaa? Jos ei niin miksi? Ja miten sitä pitäisi kehittää?

Miten sisäistä valvontaa tulisi mielestäsi kehittää?