

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Minna Manninen

VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON  
PALVELUKESKUKSEN TALOUSPALVELUIDEN SISÄINEN  
VALVONTA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2019**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijä**  
Minna Manninen

**Nimike**  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen talouspalveluiden sisäinen valvonta

**Toimeksiantaja**  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen talouspalveluiden sisäisen valvonnan prosessiin kehitysideoita teorian ja tutkimustyön avulla. Palkeissa halutaan kehittää sisäistä valvontaa, sillä on koettu, että nykyiset sisäisen valvonnan menetelmät eivät ole toimivia.

Työssä tarkastellaan sisäisen valvonnan merkitystä ja yrityksille kehitettyjä sisäisen valvonnan viitekehysjä. Lisäksi työssä kerrotaan, kuinka lait määräävät valtion virastoja sisäisen valvonnan toteutuksesta. Palkeiden sisäisen valvonnan nykytilaa tutkitaan Palkeiden sisäisen materiaalin avulla.

Tutkimustyö osoitti, että Palkeiden talouspalveluiden sisäisen valvonnan prosessin tärkeimmät kehityskohteet ovat sisäisen valvonnan seurannassa ja raportoinnissa. Sisäisen valvonnan seuranta ja raportointi ovat talouspalveluryhmien esimiesten vastuulla. Tämän vuoksi esimiehille toteutettiin kysely, jossa heitä pyydettiin kertomaan omia mielipiteitään ja kehitysideoitaan aiheeseen liittyen.

Kyselyssä selvisi, että suurin osa esimiehistä ei pidä nykyistä raportointitapaa toimivana. Esimiehet toivoivat muun muassa heille tehtyjen sisäisen valvonnan ohjeiden päivitystä selkeämmäksi sekä yhdenmukaisemmaksi.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 30  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 2

**Asiasanat**  
sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus, COSO-viitekehys, Kolmen puolustuslinjan malli



**THESIS**  
**December 2019**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 13 260 600

Author  
Minna Manninen

Title  
Internal Control of Finance Services in the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR

Commissioned by  
The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet)

Abstract

The aim of this thesis was to find development ideas for the internal control process of financial services of The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR by means of theory and research. Palkeet aims at developing internal control, because they have found that their current internal control methods are not working.

The thesis describes the meaning of internal control and the internal control frameworks which are developed for companies. In addition, the thesis describes how laws regulate the implementation of internal control by government agencies. The current state of internal control of Palkeet is researched with the help of internal material of Palkeet.

The research showed that the main areas for improvement of the internal control process for financial services in Palkeet are the monitoring and reporting of the internal control. Monitoring and reporting of internal control are the responsibility of the superiors of the financial services groups. For this reason, a survey was conducted to superiors asking them to share their opinions and development ideas about the subject.

The survey revealed that most superiors do not consider the current reporting method practical. For example, superiors hoped for a clearer and more consistent update for their internal control guidelines.

Language  
Finnish

Pages 30  
Appendices 1  
Pages of Appendices 2

Keywords  
internal controls, internal audit, COSO, Three Lines of Defense

# Sisältö

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto.....   | 5  |
| 1.1   | Tausta.....   | 5  |
| 1.2   | Tavoite .....   | 5  |
| 1.3   | Rakenne.....  | 6  |
| 2     | Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.....                         | 6  |
| 3     | Sisäinen valvonta .....   | 8  |
| 3.1   | Merkitys ja tavoitteet.....   | 8  |
| 3.2   | Toteuttaminen ja kustannukset.....  | 9  |
| 3.3   | Sisäinen tarkastus.....   | 10 |
| 3.4   | Sisäisen valvonnan tulevaisuus.....   | 11 |
| 4     | Sisäisen valvonnan mallit .....   | 11 |
| 4.1   | COSO-viitekehys .....   | 11 |
| 4.1.1 | Sisäisen valvonnan tavoitteet .....   | 12 |
| 4.1.2 | Sisäisen valvonnan osatekijät.....  | 13 |
| 4.1.3 | Tuloksellisuusvaatimukset .....   | 15 |
| 4.2   | Kolmen puolustuslinjan malli .....  | 16 |
| 4.2.1 | Ensimmäinen puolustuslinja .....  | 17 |
| 4.2.2 | Toinen puolustuslinja .....   | 18 |
| 4.2.3 | Kolmas puolustuslinja .....   | 18 |
| 5     | Sisäinen valvonta valtion virastoissa .....                                       | 19 |
| 5.1   | Laki ja asetus valtion talousarviosta.....  | 19 |
| 5.2   | Sisäinen tarkastus valtionhallinnossa .....                                       | 19 |
| 5.3   | Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva suositus ja arviointikehikko ..... | 20 |
| 6     | Sisäinen valvonta Palkeiden talouspalveluissa .....                               | 21 |
| 6.1   | Sisäisen valvonnan organisointi .....   | 21 |
| 6.2   | Sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toteutus.....                                  | 21 |
| 6.3   | Kehityskohteet ja -ideat .....  | 23 |
| 6.4   | Sisäisen valvonnan automatisointi.....  | 24 |
| 7     | Palkeiden sisäisen valvonnan seuranta ja raportointi.....                         | 25 |
| 7.1   | Tutkimusmenetelmä.....  | 25 |
| 7.1.1 | Tutkimuksen rajaus ja tavoite .....   | 25 |
| 7.1.2 | Tutkimuksen toteutus.....   | 26 |
| 7.2   | Tulokset .....  | 26 |
| 7.3   | Tulosten luotettavuus .....   | 30 |
| 7.4   | Tutkimuksen johtopäätökset .....  | 31 |
| 8     | Pohdinta .....  | 32 |
|       | Lähteet .....   | 33 |

## Liitteet

Liite 1 Kysely talouspalveluryhmien esimiehille

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Sain opinnäytetyön aiheen toimeksiantona Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselta (Palkeet) tammikuussa 2019. Kiinnostukseni opinnäytetyön tekemiseen Palkeille heräsi, kun olin siellä harjoittelussa vuonna 2018. Palkeiden talouspalveluiden palvelukoordinaattori antoi minulle kaksi ehdotusta aiheeksi opinnäytetyötäni varten. Valitsin niistä Palkeiden talouspalveluiden sisäiseen valvontaan liittyvän aiheen, koska se tuntui koulutusohjelmaani sopivammalta. Lisäksi minua kiinnosti saada tietää, millä tavoin heidän sisäistä valvontaansa toteutetaan.

Sisäinen valvonta on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Sen avulla organisaatio saa kohtuullisen varmuuden siitä, että se pääsee toimintojensa avulla tavoitteisiinsa. Esimerkiksi väärinkäytösten tai muiden riskien määrä voi lisääntyä organisaatiossa, mikäli sisäinen valvonta on syystä tai toisesta puutteellista.

Palkeissa halutaan kehittää sisäisen valvonnan menetelmiä toimivammiksi, koska nykyistä toimintatapaa ei ole koettu hyväksi. Sisäisen valvonnan toimivuuden kannalta on tärkeää, että se on prosessina virheetöntä. Toimivamman sisäisen valvonnan avulla Palkeissa pystyttäisiin havaitsemaan paremmin toiminnoille kohdistuvia riskejä ja toimintakykyä voitaisiin parantaa.

## 1.2 Tavoite

Opinnäytetyössä määritellään, mikä sisäisen valvonnan merkitys on ja tutkitaan, kuinka sitä pystyttäisiin kehittämään Palkeilla. Tällä hetkellä Palkeiden sisäistä valvontaa suoritetaan kaikkien talouspalveluryhmien osalta prosessikohtaisesti. Prosesseille määriteltujen useiden kohteiden tarkastaminen on työlästä ja hidasta. Tavoitteena on löytää teorian ja tutkimustyön avulla kehitysideoita ja näin kehittää Palkeiden sisäisen valvonnan prosessia.

Tällä hetkellä Palkeiden sisäistä valvontaa raportoidaan Excel-lomakkeiden avulla. Palkeiden tavoitteena on saada kehitystä tähän raportointitapaan.

Palkeiden sisäisen valvonnan nykytilaa tutkitaan organisaation sisäisen materiaalin avulla. Lisäksi kehittämissideoita kerättiin Palkeiden talouspalveluryhmien esimiehille suunnatun kyselyn avulla.

### **1.3 Rakenne**

Työssä esitellään ensimmäiseksi opinnäytetyön toimeksiantaja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) ja kerrotaan esimerkkejä Palkeiden tarjoamista talouspalveluista. Sisäisen valvonnan merkitystä ja viitekehyksiä, joita on luotu yrityksille sisäisen valvonnan avuksi, tarkastellaan teorian pohjalta. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös lainsäädännön asettamia sisäisen valvonnan määräyksiä valtion virastoille ja laitoksille.

Työn tulososassa tarkastellaan Palkeiden sisäisen valvonnan nykytilaa ja kehitysideoita, joita syntyi Palkeiden sisäisen materiaalin tutkimisen ohessa. Lopuksi esitetään talouspalveluiden esimiehille tehdyn kyselyn vastaukset.

## **2 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus**

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä noin 73 000 yksittäiselle palkansaajalle. Se toimii valtiovarainministeriön hallinnonalalla ja työllistää noin 660 henkilöä. (Palkeet 2019c.)

Palvelukeskus aloitti toimintansa vuonna 2010. Tuolloin yhdistyivät Oikeushallinnon, Sisäasiainhallinnon, Puolustushallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset. (Palkeet 2019e). Palkeiden toimipaikat sijaitsevat tällä hetkellä Joensuussa, Helsingissä, Hämeenlinnassa, Mikkelissä ja Porissa. Joensuun toimipaikka toimii

Palkeiden päätoimipaikkana. (Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimipaikoista 237/2019.)

Vuoden 2019 alussa Palkeiden organisaatorakenne uudistui. Palvelutuotanto organisoitiin talous- ja henkilöstöpalveluihin (kuva 1). (Palkeet 2019l.)



Kuva 1. Palkeiden organisaatorakenne (Palkeet 2019b).

Taulukossa 1 on esitelty Palkeiden talouspalveluja. Opinnäytetyössä tarkastellaan Palkeiden sisäistä valvontaa näiden palvelujen osalta.

Taulukko 1. Palkeiden talouspalveluja (Palkeet 2019a).

| Menojen käsittely  | Tulojen käsittely  | Kirjanpito ja sisäinen laskenta   | Matkustus   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>toimittajarekisterin ylläpito</li> <li>ostolaskujen ja muiden menotositteiden käsittely ja maksu</li> <li>menotiliotteiden käsittely</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>laskutus</li> <li>myyntireskontran hoito</li> <li>saatavien valvonta ja perintä</li> <li>suoritusten ja tulotiliotteiden käsittely</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>pääkirjanpito</li> <li>käyttöomaisuus-kirjanpito</li> <li>tilinpäätös</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>matkalaskujen tarkastus</li> <li>matka- ja kululaskujen käsittely</li> </ul> |

### 3 Sisäinen valvonta

#### 3.1 Merkitys ja tavoitteet

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa yrityksen toimintojen seuranta, jonka avulla yritys turvaa tavoitteisiinsa pääsyn. Lähtökohtaisesti sisäisen valvonnan toteuttaminen on ylimmän johdon vastuulla. (Sisäiset tarkastajat ry 2019.) Organisaatiossa voi myös toimia sisäisen valvonnan toiminto, joka auttaa ylintä johtoa kehittämään ja seuraamaan sisäisen valvonnan toimivuutta (Niemi 2018, 343).

Voidaan ajatella, että sisäistä valvontaa on kaikilla yrityksen osa-alueilla ja koko henkilöstö täyttää sisäisen valvonnan kriteerejä erilaisten valvontatoimenpiteiden kautta (Ratsula 2016, 13). Näitä valvontatoimenpiteitä kutsutaan kontrolleiksi (Niemi 2018, 343). Sisäisen valvonnan välttämättömyyttä ovat lisänneet kasvaneet paineet yrityksen ulkopuolelta, ja sisäinen valvonta onkin nykypäivänä näkyvämpää myös yrityksen sidosryhmille (Ratsula 2016, 10–11).

Sisäisen valvonnan tavoitteena on, että yritys pääsee suunniteltuun tavoitelaansa. Se auttaa yritystä havaitsemaan riskit, jotka voivat heikentää yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa. Toimiessaan se saa yrityksen näyttämään ulkopuolelta katsoen suotuisalta. (Ratsula 2016, 10.) Sisäinen valvonta tavoittelee niin prosessien toimivuutta kuin myös niihin liittyvän raportoinnin ja



muiden velvollisuuksien onnistumista (Niemi 2018, 342). Tämän lisäksi sisäisen valvonnan tavoitteena on vaikuttaa jatkuvasti yrityksen toimintakyvyn parantamiseen (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 1). Valvonnan toteuttaminen ei kuitenkaan anna yrityksen johdolle täydellistä varmuutta siitä, että yrityksen toimintatapojen avulla yritys saavuttaisi tavoitteet sataprosenttisesti. Kohtuullinen varmuus valvonnan avulla kuitenkin saadaan. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 4.)

Sisäisen valvonnan hyödyt voi nähdä parhaimmillaan silloin, kun se on osa yrityskulttuuria ja yrityksen toimintaprosesseja. Onnistuessaan sisäinen valvonta tuo yritykseen yksinkertaisia hyötyjä: yritys pääsee tavoitteisiinsa, toiminta sujuu joka päivä ongelmitta, työtehtävät tulevat tehdyiksi niille tarkoitetussa ajassa, kehitykselle jää aikaa, asiakastyytyväisyys on hyvä, yrityksen talous on kunnossa ja toiminta on lakien ja muiden vaatimusten mukaista. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 70.)

Yrityksen kannattaa hoitaa sisäinen valvonta huolella, sillä laiminlyötynä se voi aiheuttaa yritykselle vahinkoa. Valvonnan riittämättömyys voi muun muassa huonontaa yrityksen imagoa, mikä voi heikentää esimerkiksi yrityksen rahoitusmahdollisuuksia. Ulkoisten vaikutusten lisäksi heikko sisäinen valvonta vaikuttaa negatiivisesti myös yrityksen sisäiseen ilmapiiriin. Heikko sisäinen valvonta voi vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon, suurentaa väärinkäytösten riskiä sekä aiheuttaa yritykselle tappiota. (Ratsula 2016, 27–28.)

### **3.2 Toteuttaminen ja kustannukset**

Sisäistä valvontaa toteutetaan kaikilla yrityksen osa-alueilla erilaisten määriteltujen keinojen avulla. Yritykset eroavat toisistaan, ja siksi omalle liiketoiminnalle haitallisten riskien tunnistaminen on tärkeää. Näiden määriteltujen keinojen eli kontrollien avulla pyritään estämään tunnistettujen riskien toteutuminen ja saavutetaan tavoitteet helpommin. (Ratsula 2016, 14.) Organisaatio voi esimerkiksi kuvata sen tärkeimmät prosessit sanallisesti ja kaavioita käyttäen. Näin sen on helpompaa tunnistaa näille prosesseille mahdollisesti kohdistuvia riskejä ja valita kontrollit, joiden avulla se vastaa näiden riskien toteutumiseen. (Niemi 2018, 343.)

Sisäisen valvonnan toteuttamiseen vaikuttaa riskien lisäksi myös esimerkiksi yrityksen koko, toimiala ja rakenne. (Ratsula 2016, 14.)

Sisäisestä valvonnasta syntyneiden kustannusten ja siihen liittyvien investointien takaisinmaksuaikaa voi olla hankala arvioida. Sen hyödyt näkyvät yrityksessä yleensä epäsuorasti. Silloin, kun yrityksen sisäinen valvonta pettää, syntyviä kustannuksia ei usein yritetäkään laskea, vaan keskitytään pelkästään korjaustoimenpiteisiin. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 70.)

### **3.3 Sisäinen tarkastus**

Sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta sekoitetaan usein toisiinsa. Sisäinen tarkastus tarkoittaa kuitenkin arviointi- ja varmennustoimintaa, jolla tähdätään sisäisen valvonnan onnistumiseen. (Ratsula 2016, 19.) Se on yrityksen apuna sisäisessä valvonnassa ja sen tarkoituksena on havaita riskit, jotka voivat estää yrityksen tavoitteisiin pääsyn, ja informoida näistä yrityksen ylimmälle johdolle (Sisäiset tarkastajat ry 2019). Havaintojen perusteella sisäinen tarkastus antaa organisaation johdolle kehittämisideoita (Niemi 2018, 13).

Sisäistä tarkastusta suorittavat sisäiset tarkastajat. Heidän tehtävänsä on muun muassa arvioida yrityksessä tunnistettuja riskejä, antaa yritykselle kehitysideoita ja informoida yrityksen johtoa kaikista tärkeistä sisäisessä valvonnassa esiin tulleista havainnoista. Sisäiset tarkastajat puuttuvat myös lakien ja ohjeiden puutteelliseen noudattamiseen. Heidän toimintansa vaikutukset voivat ulottua jopa rahallisiin säästöihin ja yrityksen maineen turvaamiseen, kun tehottomia ja tarpeettomia toimintoja ja väärinkäytöksiä havaitaan. (Sisäiset tarkastajat ry 2019.) Sisäistä tarkastusta ei tule kuitenkaan sekoittaa esimerkiksi tilintarkastukseen (Niemi 2018, 15).

Sisäinen tarkastus eroaa sisäisestä valvonnasta myös siltä osin, että sen tekemiseen on laadittu viitekehys, jota sisäisen tarkastajan tulee noudattaa. Tähän viitekehykseen kuuluvat esimerkiksi eettiset säännöt sekä ammattistandardit. Sisäinen tarkastus voi toimia yrityksessä erillisenä yksikkönä tai se voidaan hankkia

ostopalveluna, jolloin tarkastuksen suorittaa ulkopuolinen toimija. (Ratsula 2016, 19.)

### **3.4 Sisäisen valvonnan tulevaisuus**

2010-luvulla on alettu käyttämään teknologiaa sisäisen valvonnan apuna aikaisempaa enemmän. Monet yrityksen toiminnot tapahtuvat sähköisesti ja kehitys näyttäisi jatkuvan. 2020-luvulla myös sisäisen valvonnan tulisi toimia automaattisten prosessien avulla. Tämä mahdollistaa sen, että sisäinen valvonta on jatkuvaa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 68.)

Tulevaisuudessa tarvitaan kuitenkin myös ihmisiä. Opastaminen, kouluttaminen sekä erilaiset poikkeustilanteet vaativat edelleen ihmisten työtä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 68.) Teknologian uudistuminen tuo riskejä, joista suurimmat liittyvät kyberturvallisuuteen ja tietosuojaan. (PwC 2019.)

## **4 Sisäisen valvonnan mallit**

### **4.1 COSO-viitekehys**

Vuonna 1985 perustettiin The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -niminen järjestö, COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1985-2019). Järjestö sai alkunsa, kun Treadway Commission halusi tehdä yhteistyötä sisäiseen valvontaan liittyen usean eri tarkastus- ja valvontajärjestön kanssa. Treadway Commissionin varsinaisena tarkoituksena oli saada selville valheelliseen taloudelliseen raportointiin liittyvät tekijät ja antaa ohjeet, joiden avulla näiden riskien syntymiseen voitaisiin vastata. Nämä syntyneet ohjeet liittyivät vahvasti sisäiseen valvontaan, jonka vuoksi komitea halusi yhteistyössä eri järjestöjen kanssa muovata sisäisen valvonnan määritelmät ja käsitteet yhtenäisemmiksi. COSO-viitekehys syntyi myöhemmin järjestön toimesta. (Ratsula 2016, 56–57.)

COSO:n kehittämä viitekehys auttaa yrityksiä ymmärtämään sisäisen valvonnan kokonaisuutena ja antaa kuvauksen sisäisen valvonnan määritelmästä ja määrittää sille osa-alueet (Ratsula 2016, 56–57). Jokainen yritys - riippumatta koosta tai toimialasta - voi soveltaa mallia itselleen sopivalla tavalla (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 3). Viitekehys julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1992 ja päivitettiin vuonna 2013 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1985-2019).

Viitekehys antaa sitä hyödyntävälle yritykselle mahdollisuuden mukauttaa oma sisäinen valvonta sille sopivimmaksi. Sen antamia periaatteita voidaan soveltaa jokaisella yrityksen tasolla eri tavoin, ja se johdattaa yrityksen tulokselliseen sisäiseen valvontaan. Viitekehys auttaa yritystä tunnistamaan ja arvioimaan siihen kohdistuvia riskejä ja antaa keinoja näiden kontrolloimiseen. Mallia käyttämällä yritys voi löytää käytöstään valvontatoimenpiteitä, jotka eivät ole olennaisia. Hyödyt ulottuvat kuitenkin myös yrityksen ulkopuolelle, sillä vahvan sisäisen valvonnan kautta yrityksen sidosryhmät saavat kokonaisuudessaan luotettavan kuvan yrityksestä. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 2–3.)

Viitekehys määrittää yrityksen sisäisen valvonnan toiminnaksi, jonka avulla koko henkilöstö mahdollistaa yrityksen pääsyn sen tavoitteisiin kohtuudellisella varmuudella. Määritelmä on tehty tarkoituksenmukaisesti melko laajaksi, jotta sitä voidaan soveltaa kaikilla yrityksen osa-alueilla riippumatta siitä, millainen yritys on. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 3–4.)

#### **4.1.1 Sisäisen valvonnan tavoitteet**

COSO-viitekehyksessä on määritelty sisäiselle valvonnalle kolme eri tavoitetta. Nämä ovat toiminnan tavoitteet, raportoinnin tavoitteet ja vaatimustenmukaisuuden tavoitteet.

*Toiminnan tavoitteet* liittyvät organisaation toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen mukaan lukien toiminnalliset ja taloudelliset tulostavoitteet ja omaisuuden turvaaminen.

*Raportoinnin tavoitteet* liittyvät sisäiseen ja ulkoiseen laskentaan sekä toiminnalliseen raportointiin. Raportointi voi koskea viranomaisten, muiden normeja asettavien tahojen ja organisaation omien periaatteiden mukaista raportointia. Tavoitteet liittyvät raportoinnin luotettavuuteen, ajantasaisuuteen, läpinäkyvyyteen tai muiden vaatimusten toteutumiseen.

*Vaatimustenmukaisuuden tavoitteet* liittyvät organisaatiota koskevien lakien ja määräysten noudattamiseen. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 4–5.)

#### 4.1.2 Sisäisen valvonnan osatekijät

Viitekehyksessä on määritelty viisi eri osatekijää, jotka viitekehys vaatii käytettäväksi, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa. Nämä osatekijät ovat ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, tieto ja viestintä sekä seurantatoimenpiteet. Viitekehykseen on lisäksi määritetty jokaisen osatekijän alle periaatteet, joita noudattamalla yrityksen sisäinen valvonta onnistuu. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 5–8.)

COSO kuvaa viitekehyksessään ohjausympäristön olevan sisäisen valvonnan perusta, joka koostuu erilaisista yrityksen standardeista, prosesseista ja rakenteista. Yrityksen ylin johto pystyy vaikuttamaan tehokkaasti näihin osa-alueisiin, joten sen tulisi luoda haluttu mielikuva henkilöstölle sisäisen valvonnan tarkoituksesta. Nämä standardit, prosessit ja rakenteet muodostuvat esimerkiksi yrityksen eettisistä arvoista, käytössä olevista valvontatoimenpiteistä sekä henkilöstön vastuista. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 5.) Ohjausympäristön periaatteiksi COSO-viitekehyksessä on kuvattu seuraavat asiat:

1. Organisaatio osoittaa sitoutumista rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja eettisiin arvoihin.
2. Hallitus osoittaa toiminnallaan olevansa riippumaton toimivasta johdosta, ja se valvoo sisäisen valvonnan kehittymistä ja toimivuutta.
3. Toimiva johto järjestää hallituksen valvomana sellaiset rakenteet, raportointisuhteet sekä tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet ja vastuut, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista.
4. Organisaatio osoittaa sitoutumisensa tavoitteiden mukaisen, ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamiseen, kehittämiseen ja säilyttämiseen.
5. Organisaatio huolehtii siitä, että henkilöstö toteuttaa sisäisen valvonnan vastuitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 8–9.)

Riskien arvioinnissa arvioidaan riskejä, joilla on vaikutusta yrityksen tavoitteisiin pääsyyn. Riskejä tulee arvioida yrityksessä jatkuvasti, ja arvioinnissa tulee ottaa huomioon sekä sisäiset että ulkoiset riskit. Ennen riskien arviointia yritykselle tulee olla asetettu tavoitteet, sillä vasta näiden tavoitteiden pohjalta pystytään arvioimaan haitalliset riskit. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 5–6.) Riskien arvioinnin periaatteita ovat seuraavat asiat:

6. Organisaatio määrittelee tavoitteensa riittävän selkeästi, jotta tavoitteisiin liittyvät riskit voidaan tunnistaa ja arvioida.
7. Organisaatio tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä riskejä kaikilla organisaatiotasoilla ja analysoi niitä, jotta riskien hallintakeinoista voidaan päättää.
8. Organisaatio ottaa huomioon väärinkäytösten mahdollisuuden arvioidessaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä riskejä.
9. Organisaatio tunnistaa ja arvioi muutoksia, jotka voivat vaikuttaa olennaisesti sisäiseen valvontaan. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 9.)

Kolmas osatekijä on valvontatoimenpiteet, joiden avulla valvotaan, että yrityksessä toteutetaan kaikki määritellyt tehtävät oikealla tavalla. Valvonta käsittää yrityksen kaikki osa-alueet. Yritys voi kehittää valvontaa esimerkiksi käyttämällä hyväksymisoikeuksia. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 6.) Valvontatoimenpiteiden periaatteita ovat seuraavat asiat:

10. Organisaatio valitsee ja kehittää valvontatoimenpiteitä, jotka auttavat hallitsemaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä ja saattamaan ne hyväksyttävälle tasolle.
11. Organisaatio valitsee ja kehittää yleisiä tieto- ja muihin teknologioihin kohdistuvia valvontatoimenpiteitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista.
12. Organisaatio toteuttaa valvontatoimenpiteitä periaattein, jotka määrittelevät odotukset sekä menettelytavat, joilla periaatteet pannaan toimeen. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 9–10.)

Tieto ja viestintä ovat tärkeitä sisäisen valvonnan onnistumisessa. Tiedolla tarkoitetaan sitä, että johto hyödyntää kaikkea sisäiseen valvontaan liittyvää tietoa. Viestintä luo yrityksen sisällä avoimuutta ja kertoo ulospäin yrityksen luotettavuudesta. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 6–7.) Tiedon ja viestinnän periaatteita ovat seuraavat asiat:

13. Organisaatio hankkii tai tuottaa ja käyttää olennaista ja laadukasta tietoa tukeakseen sisäisen valvonnan toimivuutta.

14. Organisaatio viestii sisäisesti tietoa, mukaan lukien sisäisen valvonnan tavoitteet ja vastuut, joka on välttämätöntä sisäisen valvonnan toimivuuden tukemiseksi.
15. Organisaatio viestii ulkoisten sidosryhmien kanssa asioista, jotka vaikuttavat sisäisen valvonnan toimivuuteen. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 10.)

Yrityksessä on myös seurattava, että kaikki määritellyt seikat toteutuvat ja ovat toimivia. Seuranta voi olla jatkuvaa, mutta sitä voidaan tehdä myös sattumanvaraisesti. Seurannan tuloksena saadut havainnot arvioidaan yrityksessä omien tai ulkopuolelta tulevien kriteerien perusteella, ja näistä tiedotetaan yrityksen johdolle. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 7.) Seurantatoimenpiteiden periaatteita ovat seuraavat asiat:

16. Organisaatio valitsee, kehittää ja tekee jatkuvia ja/tai erillisiä arvioin- teja varmentaa sisäisen valvonnan osa-alueiden olemassaolon ja toimivuuden.
17. Organisaatio arvioi sisäistä valvontaa ajantasaisesti ja viestii siinä il- menneistä puutteista ja/tai toimimattomuudesta osapuolille, jotka ovat vastuussa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta sekä tar- vittaessa ylimmälle johdolle ja hallitukselle. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 10.)

#### **4.1.3 Tuloksellisuusvaatimukset**

COSO-viitekehyksen mukaan yrityksen sisäinen valvonta on tuloksellista vain sil- loin, kun kaikkia viittä eri osatekijää sovelletaan tehokkaasti ja kun yritys noudat- taa niille määritellyjä periaatteita. Lisäksi jokaisen osatekijän on toimittava yhtä aikaa kokonaisuutena. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 10–11.)

Mikäli yrityksessä havaitaan näihin liittyviä puutteita, sisäisen valvonnan ei voida sanoa olevan tuloksellista. Silloin, kun nämä vaatimukset toteutuvat, voidaan sa- noa, että yrityksellä on kohtuullinen varmuus sisäisen valvonnan toimivuudesta. (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 11.) Kuvassa 2 esitetään, kuinka viitekehyksen kaikki osa-alueet ovat yhteydessä tavoitteisiin kaikissa yrityksen toimintayksi- köissä.



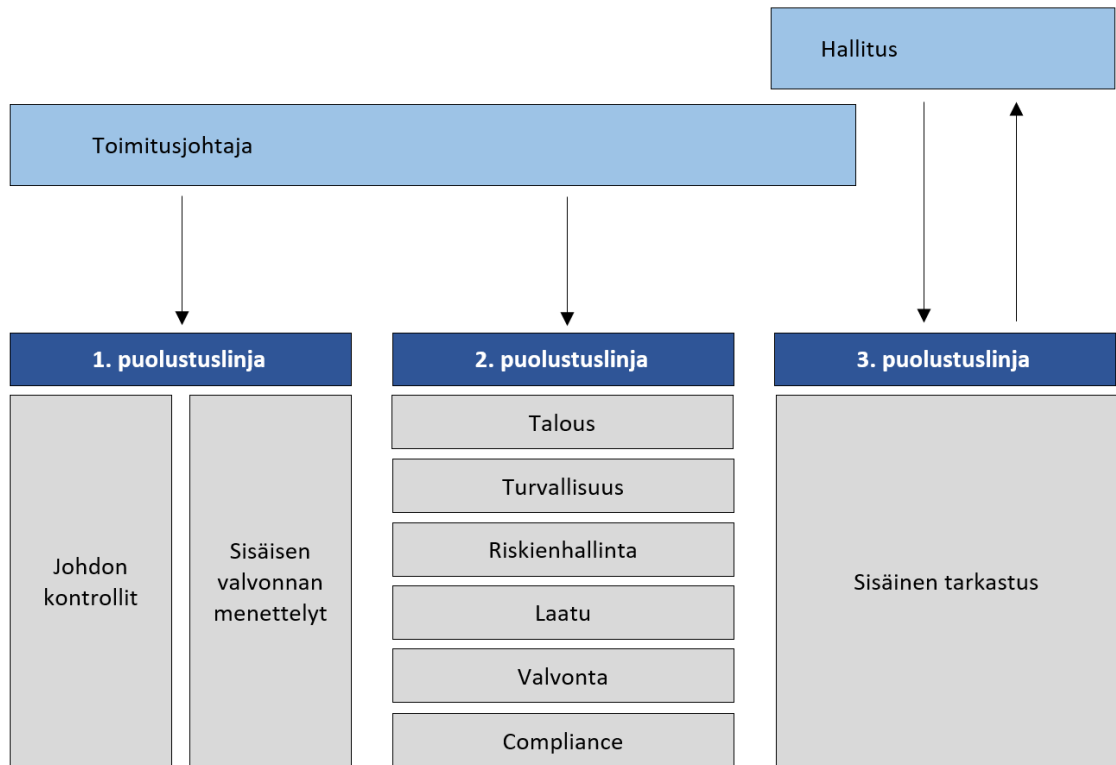
Kuva 2. Tavoitteiden ja osatekijöiden välinen suhde (Sisäiset tarkastajat ry 2015, 8).

#### 4.2 Kolmen puolustuslinjan malli

Toinen sisäisen valvonnan avuksi kehitetty malli on kolmen puolustuslinjan malli, jossa sisäistä valvontaa arvioidaan yrityksessä olevien roolien ja vastuiden kautta. Mallin mukaan yrityksiin muodostetaan kolme ryhmää eli kolme puolustuslinjaa, joiden tehtävänä on toteuttaa ylimmän johdon riskien hallinnan ja sisäisen valvonnan ohjeita. Jokaisella puolustuslinjalla on omat tehtävänsä, joiden avulla ne huolehtivat yrityksen eri prosessien toimivuudesta. (Ratsula 2016, 54.)

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutuminen lähtee aina liikkeelle yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen toimesta. He määrittelevät yritykselle tavoitteet ja strategiat näiden toteuttamiseen. Tämän vuoksi he ovat vastuussa näiden kolmen puolustuslinjan muodostamisesta. (Ratsula 2016, 67.)





Kuva 3. Kolmen puolustuslinjan malli (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 74).

#### 4.2.1 Ensimmäinen puolustuslinja

Ensimmäisessä puolustuslinjassa ovat muun muassa operatiivinen johto sekä heidän alaisensa. Operatiivinen johto on vastuussa siitä, että riskienhallinta ja sisäinen valvonta todella toteutuvat organisaatiossa. (Niemi 2018, 330–331.) Esi- miesten vastuulla on tiedottaa alaisiaan sisäisen valvonnan merkityksestä, tavoit- teista ja toimintatavoista, jotka yrityksen johto on määritellyt käytettäväksi. He varmistavat myös sen, että työntekijöiden osaaminen on riittävää ja että he tietä- vät millaiset sisäisen valvonnan periaatteet yrityksessä on. (Ratsula 2016, 74– 77.) Usein ensimmäisen puolustuslinjan tehtävänä on myös raportoida näistä sei- koista organisaation johdolle (Niemi 2018, 331).

Jokainen työntekijä on kuitenkin vastuussa siitä, että toimii itse sisäisen valvon- nan toimintatapojen mukaisesti ja hoitaa omaan tehtävänkuvansa asetetut teh- tävät asianmukaisesti. Jokaisella on myös vastuu tuoda ilmi epätavallisia tilan- teita ja seikkoja, jotka voivat olla yritykselle haitallisia. (Ratsula 2016, 78.)

#### **4.2.2 Toinen puolustuslinja**

Toisen puolustuslinjan muodostavat yrityksessä sen hallinto- ja tukitoiminnot. Näihin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen talous, henkilöstöhallinto, ICT ja riskienhallinta. Riskienhallinnalla on merkittävä rooli toisessa puolustuslinjassa, sillä sisäinen valvonta ja riskienhallinta liittyvät olennaisesti toisiinsa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 73 ja Ratsula 2016, 78; 85.)

Tämä puolustuslinja esimerkiksi tarkkailee ensimmäisen puolustuslinjan kanssa, että yrityksen riskienhallinta ja seuranta toimivat (Riskikompassi 2019). Puolustuslinja on apuna riskien kuvaamisessa ja valitsee johdon kanssa keinoja tunnistettujen riskien hallintaan (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 73).

#### **4.2.3 Kolmas puolustuslinja**

Kolmatta puolustuslinjaa edustaa yritykseen järjestetty sisäinen tarkastus, joka raportoi sisäiseen valvontaan liittyvistä seikoista yrityksen hallitukselle. Sisäinen tarkastus valvoo, onko ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan toiminta riittävää ja tarkoituksenmukaista ja auttaa näiden havaintojen pohjalta kehittämään yrityksen sisäistä valvontaa. Sisäinen tarkastus on usein operatiivisen johdon vastuulla, mutta toimii silti objektiivisesti. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 74.)

Sisäinen tarkastus ei siis suorita sisäistä valvontaa, vaan seuraa, että se toteutuu moitteettomasti. Puutteiden ilmetessä se antaa kehitysideoita, joiden tulisi olla toteutuskelpoisia ja olennaisia. (Ratsula 2016, 86.) Kyseessä on siis varmennustoiminto (Riskikompassi 2019).

## **5 Sisäinen valvonta valtion virastoissa**

### **5.1 Laki ja asetus valtion talousarviosta**

Talousarviolaissa säädetään Suomen virastojen sisäisen valvonnan järjestämisestä. Sen mukaan sisäisen valvonnan organisointi on viraston johdon vastuulla ja se tulee järjestää asianmukaisesti sekä riittävän kattavasti. (Laki valtion talousarviosta 423/1988.)

Talousarvioasetuksen mukaan viraston johdon vastuulla on valvoa, että toteuttamalla sisäistä valvontaa virasto toimii lain mukaisesti, turvaa varansa, suoriutuu tuloksellisesti ja antaa oikean kuvan sen taloudesta ja toiminnasta. Sisäisessä valvonnassa tulee ottaa huomioon yleiset standardit ja suositukset. Kirjapitoyksikköjen tulee myös laatia taloussääntö, jossa määrätään muun muassa sisäiseen valvontaan liittyvistä seikoista. (Asetus valtion talousarviosta 1243/1992.)

Asetuksessa määrätään myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnasta, joka toimii Valtiovarainministeriön yhteydessä. Neuvottelukunta valvoo, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty asianmukaisesti valti-onhallinnossa. Se antaa muun muassa sisäiseen valvontaan liittyen kehitysideoita ja valvoo, että sisäinen tarkastus on laadukasta ja että johto hyödyntää sitä. Neuvottelukunta on myös mukana mahdollisten väärinkäytösten seurannassa. (Asetus valtion talousarviosta 1243/1992.)

Virastojen tulee asetuksen mukaan liittää toimintakertomukseensa sisäisen valvonnan arviointi- ja vahvistuslausuma. Lausumassa todetaan, millaisessa tilassa viraston sisäinen valvonta on ja millaisia kehittämistarpeita tälle on havaittu. (Asetus valtion talousarviosta 1243/1992.)

### **5.2 Sisäinen tarkastus valtionhallinnossa**

Talousarvioasetuksen mukaan virastojen tulee tarpeen vaatiessa käyttää apunaan sisäistä tarkastusta. Sisäinen tarkastus ottaa määrättyjen toimien avulla selvää

siitä, onko sisäinen valvonta toteutettu virastossa hyväksyttävästi. Näistä toimista annetaan määräykset sisäisen tarkastuksen ohjesäännöissä. (Asetus valtion talousarviosta 1243/1992.)

Koska sisäinen tarkastus on erillinen toiminto, sisäinen valvonta ei voi olla sisäisen tarkastuksen vastuulla. Sisäinen tarkastus valvoo, onko sisäinen valvonta toteutettu virastoissa tehokkaasti. Valvontatoimenpiteet tulee suorittaa yleisten standardien ja suoritusten mukaisesti. Sisäinen tarkastus raportoi huomioistaan viraston ylimmälle johdolle, joka pystyy vaikuttamaan havaittuihin ongelmiin. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Sisäisen tarkastuksen tulee olla pätevä, ja valvontaa toteuttaessaan sillä tulee olla asianmukaiset resurssit käytössään. Virastoissa ei ole pakko toteuttaa sisäistä tarkastusta itse, vaan sen voi hankkia myös ostopalveluna. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Sisäisen tarkastuksen jaosto toimii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnan alaisuudessa. Jaosto on perustettu, jotta Valtiontalouden ja -hallinnon sisäisen tarkastuksen yhteistyö saadaan järjestettyä. Se toimii myös sisäisen tarkastuksen arvioijana ja on mukana sen kehittämisessä. Sisäisen tarkastuksen jaosto on laatinut sisäisen tarkastuksen malliohjesäännön sekä ohjeita tarkastuksen hankintaan ostopalveluna. (Valtiovarainministeriö 2019.)

### **5.3 Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva suositus ja arviointikehikko**

Sisäisen tarkastuksen jaosto on kehittänyt sisäisen valvonnan arviointikehikon tukemaan virastojen sisäisen valvonnan arviointia. Arviointikehikko on suositus; virasto voi muokata sitä omassa toimintaympäristössään toimivammaksi. Se antaa ohjeita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvistä toimintatavoista ja arvioinnista. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Virasto voi arvioida omaa järjestelmäänsä vertaamalla sitä tähän malliin ja mahdollisesti tunnistaa tämän avulla kehittämiskohteita omaan sisäisen valvonnan

järjestämiseen liittyen. Arviointikehikko on laadittu COSO 2013 -mallin perusteella, mutta muokattu valtiohallinnon käyttöön sopivaksi. Kehikossa on käytössä kaikki COSO-mallin viisi osa-aluetta: 1. Ohjausympäristö, 2. Riskien arviointi, 3. Valvontatoimenpiteet, 4. Tieto ja viestintä sekä 5. Seurantatoimenpiteet. (Valtiovarainministeriö 2019.)

## **6 Sisäinen valvonta Palkeiden talouspalveluissa**

### **6.1 Sisäisen valvonnan organisointi**

Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta määrää, että palvelukeskuksen toimitusjohtaja vastaa sisäisen valvonnan järjestämisestä (Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 179/2019). Tämä on mainittu myös Palkeiden Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeessa. (Palkeet 2018.)

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suuntaviivat antaa Palkeiden hallinto- ja teknologiajohtaja. Näiden järjestäminen on kuitenkin tarkemmin annettu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosessinomistajien vastuulle. (Palkeet 2018.)

### **6.2 Sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toteutus**

Palkeet toteuttaa sisäistä valvontaa lakien ja asetusten mukaisesti. Sisäisen valvonnan avulla Palkeet saavuttaa tavoitteensa ja määriteltyjen kontrollien avulla vastaa mahdollisiin riskeihin. (Palkeet 2019k.)

Palkeiden sisäisen valvonnan prosessikuvauksen mukaan sisäinen valvonta lähtee liikkeelle kontrollien määrittelystä. Kontrollit määritellään jokaiselle prosessille erikseen ja määrittelyn lähtökohtana käytetään prosessien tavoitteita ja näille tunnistettuja riskejä. (Palkeet 2018.) Prosessien prosessinomistajat määrittelevät prosesseille kontrollit (Palkeet 2019i).

Seuraava vaihe on kontrollien toteuttaminen (Palkeet 2018). Palkeilla sisäisen valvonnan toteuttaminen kuuluu yleensä talouspalvelusihteereille, jotka vastaavat sisäisen valvonnan kontrolleista. Talouspalvelusihteerit toteuttavat valvontaa eri prosesseille kuvattujen toimenpiteiden avulla. (Palkeet 2019i.) Talouspalveluiden prosesseiksi on kuvattu ”Tarpeesta maksuun, Tilauksesta perintään, Kirjauksesta tilinpäätökseen ja Suunnitelmista tuloksiin” (Palkeet 2019d).

Viimeinen sisäisen valvonnan vaihe on kontrollien seuranta ja raportointi, josta ovat vastuussa palveluryhmien esimiehet (Palkeet 2018). Esimiehet seuraavat, että talouspalvelusihteerien tekemät valvontatoimenpiteet toteutuvat ja että ne on toteutettu oikein. Heidän tehtävänä on myös raportoida seurannan tuloksista vuosineljänneksittäin omien asiakkaidensa ja prosessiensa osalta. (Palkeet 2019i.)

Esimiehet käyttävät raportointiin Excel-raportointipohjia, joihin täydennetään kontrolleittain seurannan tulokset. Raporttiin sisältyvät myös havaitut virheet. Mikäli esimiehellä on asiakkaasta ja kontrolleista johtuen paljon tarkastettavaa materiaalia, hän voi tehdä tarkastusta pistokokein. Tavoitteena on kuitenkin, että vuoden aikana kaikki asiakkaat tarkastetaan vähintään kerran. (Palkeet 2019i.)

Talouspalveluryhmän esimiehen kanssa käydyssä keskustelussa selvisi, että esimiesten toteuttama seuranta vie paljon heidän työaikaansa. Tähän vaikuttavat muun muassa tällä hetkellä käytössä olevat kaksi eri ohjelmaa, joissa tarkastusta joudutaan tekemään manuaalisesti. Tiedot haetaan järjestelmistä itse. Tarkastusta tehdessä on myös havaittu, että joidenkin kontrollien osalta työ tehdään kahdesti, sillä myös talouspalvelusihteerit ovat toteuttaneet valvontaa näiden kontrollien osalta jo kerran.

Vuoden 2019 organisaatiomuutoksen myötä sisäisen valvonnan raportointia uudistettiin. Vielä vuonna 2018 sisäisen valvonnan seuranta tehtiin prosesseittain erikseen itäisen ja läntisen palveluyksikön osalta. Nyt vuonna 2019 raportointi toteutetaan palveluryhmittäin. (Palkeet 2019g&h.)

Palkeet on ottanut käyttöönsä Sisäisen tarkastuksen jaoston tekemän arviointikehikon, joka perustuu COSO-malliin. Tavoitteena on, että arviointikehikkoa käytetään vähintään tilinpäätöksen teon yhteydessä. Palkeissa suoritetaan kysely, joka perustuu jaoston julkaisemaan arviointikehikkoon. Tämän kyselyn avulla saadaan tietoa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteumasta. Kyselyn tulokset julkaistaan Palkeiden tilinpäätöksessä. (Palkeet 2019k.) Arviointikehikko toimii viitekehyksenä eli juuri siinä tarkoituksessa, johon se on alun perin kehitetty.

Palkeissa sisäisestä tarkastuksesta vastaa ulkopuolinen toimija. Sisäiseen tarkastukseen laaditaan toimintasuunnitelma, jonka organisaation johto vahvistaa. Palkeet on osana puitejärjestelyä, joten sisäisen tarkastuksen voi hankkia ostopalveluna ilman julkista kilpailutusta. (Palkeet 2018 & Hansel 2019.)

### **6.3 Kehityskohteet ja -ideat**

Havaintojeni mukaan Palkeiden sisäinen valvonta on järjestetty asianmukaisesti ja lain vaatimusten mukaisesti. Henkilöstöllä on käytössä sisäisestä valvonnasta hyviä materiaaleja ja ohjeita. Sisäistä valvontaa voidaan kuitenkin vielä kehittää. Palkeiden talouspalveluiden prosesseille on määritelty useita kontrollipisteitä, ja näiden seuranta on työlästä ja vie liikaa esimiesten työaikaa. Mielestäni suurin sisäisen valvonnan kehittämiskohde onkin tehostaa ja automatisoida seuranta ja siirtää painopistettä raportointiin, sillä raportoinnin kautta organisaatio saa todellisen kuvan siitä, miten sen prosessit toimivat ja pääseekö se tavoitteisiinsa.

Palkeiden sisäisen valvonnan ohjeessa kerrotaan, että kontrollien seuranta voi tehdä myös pistokokein. Tämä ei ole luotettavin keino saada todellinen kuva valvottavien toimenpiteiden tilanteesta. Pistokokein tehty seuranta voi jättää monia virheitä huomaamatta ja niihin ei välttämättä päästä puuttumaan tarpeeksi ajoissa.

Esimiehet raportoivat seurannan tuloksistaan valmiille Excel-lomakkeelle, johon on määritelty kaikille prosesseille tarkoitetut kontrollit. Raportointipohja on melko yksinkertainen, mutta kontrolleja on paljon. Jokainen kontrolli on kuitenkin tärkeä ja jokaisen kohteen toteutumista tulee valvoa.

Raportoinnin parantamiseen löytyy monia keinoja. Ensimmäisenä tulisi saada yleiskuva toisaalta siitä, millainen tietämys esimiehillä on sisäisen valvonnan tarkoituksesta ja toisaalta siitä, miten raportointia tulee toteuttaa. Näitä asioita voi parantaa pitämällä koulutuksia tai esimerkiksi työpajoja, joissa esimiehet voivat kertoa omia ideoitaan. Näin esimiehet, jotka käytännössä tekevät raportointia, pääsevät myös vaikuttamaan tämän toteutustapaan ja kertomaan omista kokemuksistaan.

Valvonnan ja raportoinnin tulisi tapahtua Palkeissa neljännesvuosittain, mutta tämä ei kuitenkaan täysin toteudu. Raportoinnin Excel-lomake on edelleen toimiva ratkaisu, sillä se on sähköisessä muodossa. Parannusta tulisi saada sen selkeyteen ja siihen, että esimiehillä olisi riittävästi aikaa suorittaa valvonta sille annetussa ajassa. Mikäli esimiesten muuta työtaakkaa ei voida vähentää, paras ratkaisu on siirtää valvonnan tekeminen esimerkiksi palveluasiantuntijan vastuulle.

Näiden lisäksi ylimmän johdon tulisi seurata raportoinnin toteutumista. Ylin johto voisi tarkastella raportoinnin tuloksia esimerkiksi neljännesvuosittain pidettävissä palaverissa, joissa valvonnan vastuuhenkilöt esittävät valvonnan tulokset, mahdolliset kehitys- tai korjausideat ja esitykset korjaavista toimista.

#### **6.4 Sisäisen valvonnan automatisointi**

Palkeet aloitti vuonna 2019 sisäisen valvonnan automatisointi -projektin. Projektin tavoitteena on tehdä sisäisestä valvonnasta aiempaa ennakoivampaa ja laadukkaampaa ja samalla vähentää valvonnan vaatimaa työaikaa. Projektissa keskitytään Palkeiden talous- ja henkilöstöpalveluiden prosesseihin. Alkuun tavoitteena on valita jokaisesta prosessista yksi kontrollipiste automatisoinnin kohteeksi ja prosessin edetessä ottaa mukaan lisää kontrollipisteitä. (Palkeet 2019f.)

Sisäisen valvonnan automatisointi on hyvä ratkaisu Palkeiden tämän hetkisiin sisäisen valvonnan ongelmakohtiin. Robotiikka poistaa inhimilliset virheet ja säästää merkittävästi aikaa. Automatisoinnin vuoksi kontrollipisteitä ei tarvitsisi vähentää.



Sisäisen valvonnan automatisointi vie kuitenkin aikaa. Projektisuunnitelman mukaan 5-10 kontrollia pyritään automatisoimaan vuoden 2020 maaliskuuhun mennessä (Palkeet 2019f). Koska automatisointi vie aikaa, myös nykyisiä menetelmiä, erityisesti paljon manuaalista työtä vaativia tarkastuksia, on kehitettävä.

Tulevaisuudessa automatisoinnin kehittyessä tulee ottaa huomioon myös muut riskit. Esimerkiksi verkkoyhteysongelmat voivat tuottaa häiriöitä ja odottamatonta lisätyötä ihmisille. Palkeiden tulee siis projektin edetessä varautua tällaisiin tilanteisiin.

## **7 Palkeiden sisäisen valvonnan seuranta ja raportointi**

### **7.1 Tutkimusmenetelmä**

Jotta saataisiin lisätietoa siitä, miten Palkeiden sisäisen valvonnan seurannan ja raportoinnin koetaan toimivan ja mitä kehitysideoita henkilöstöllä on, laadittiin kyselytutkimus, jonka analysoinnissa käytettiin pääosin kvalitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa (laadullinen) tutkimuksessa haetaan kokonaisvaltaista tietoa kysymyksiin, ja siinä on tarkoituksenmukaisesti valittu kohderyhmä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155).

Kvantitatiivisessa (määrällinen) tutkimuksessa kerättävä aineisto on tilastollista. Sillä haetaan vastauksia kysymyksiin, kuten kuinka usein ja kuinka paljon. Kvantitatiivinen tutkimus kohdistetaan jollekin perusjoukolle, josta otetaan myöhemmin tarkentava otos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131; 151.)

#### **7.1.1 Tutkimuksen rajaus ja tavoite**

Palkeiden talouspalveluryhmien esimiehille toteutettiin kysely, jossa keskityttiin sisäisen valvonnan seurantaan ja raportointiin (liite 1). Kysely rajattiin koskemaan

seuranta ja raportointia, koska nämä havaittiin tärkeimmiksi kehityskohteiksi Palkeiden sisäisen valvonnan prosessissa. Kyselyyn vastasivat vain esimiehet, sillä sisäisen valvonnan seuranta ja siitä raportointi on heidän vastuullaan.

Kyselyn tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia prosessista kokonaisuutena ja hankkia heiltä kehitysideoita. Tavoitteena oli saada kaikki kymmenen esimiestä vastaamaan kyselyyn. Kaikkien vastausten saaminen oli tärkeää, sillä kyseessä on melko pieni määrä mahdollisia vastaajia.

### **7.1.2 Tutkimuksen toteutus**

Kysely toteutettiin Webropol-kyselypohjalla ja lähetettiin esimiehille sähköpostin välityksellä. Esimiehet saivat vastata kyselyyn anonyymisti. Ennen kyselyn lähettämistä opinnäytetyön ohjaava opettaja ja yhteyshenkilö Palkeilla tarkistivat kyselyn. Esimiehille annettiin vastausajaksi noin kaksi viikkoa.

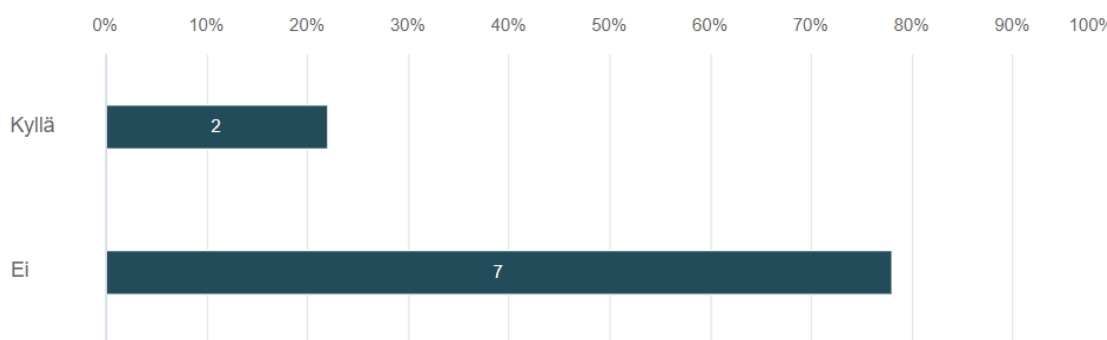
Kuuteen kysymykseen vastaajia pyydettiin vastaamaan ”kyllä” tai ”ei” ja lisäksi vastauksille pyydettiin perustelut. Kaksi kysymystä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin (liite 1). Jokainen kysymys ja perustelut määriteltiin kyselyn asetuksissa siten, että niihin oli pakko vastata.

## **7.2 Tulokset**

Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ja esimiehille laitettiin muistutus kyselystä viisi päivää ennen kuin se sulkeutui. Kyselyyn saatiin lopulta vastaukset yhdeksältä esimieheltä.

## 1. Onko sisäisen valvonnan seuranta ja siitä tehtävä Excel-raportointi mielestäsi toimiva ratkaisu? Perustele vastauksesi.

Vastaajien määrä: 9

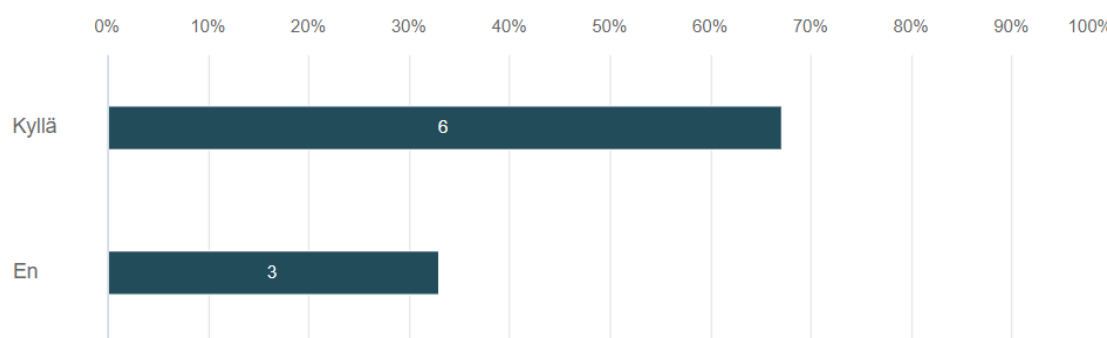


Kuvio 1. Vastausjakauma kysymykseen 1.

Seitsemän esimiestä on sitä mieltä, että sisäisen valvonnan seuranta ja siitä tehtävä Excel-raportointi ei ole toimiva ratkaisu (kuvio 1). Vastausta perusteltiin sillä, että raportointipohja on liian laaja, monimutkainen ja perustuu jälkitarkastukseen, jota ei ole koettu toimivaksi ratkaisuksi. Osa tarkastuskohteista vaatisi tarkastuksen päivittäin tai viikoittain, mutta siihen esimiehillä ei ole aikaa. Lomakepohja tulisi uudistaa ja sen pitäisi olla selkeämpi. Osa esimiehistä näki myös ohjeissa kehittämistarvetta. Ohjeita voisi päivittää niin, että tarkastaja saisi selkeämmän kuvan siitä, mitä valvonnassa odotetaan tarkistettavan. Kaksi esimiestä yhdeksästä oli sitä mieltä, että raportointitapa on toimiva ratkaisu.

## 2. Oletko suorittanut seurannan ja siitä raportoinnin niille määritellyssä ajassa? Perustele vastauksesi.

Vastaajien määrä: 9

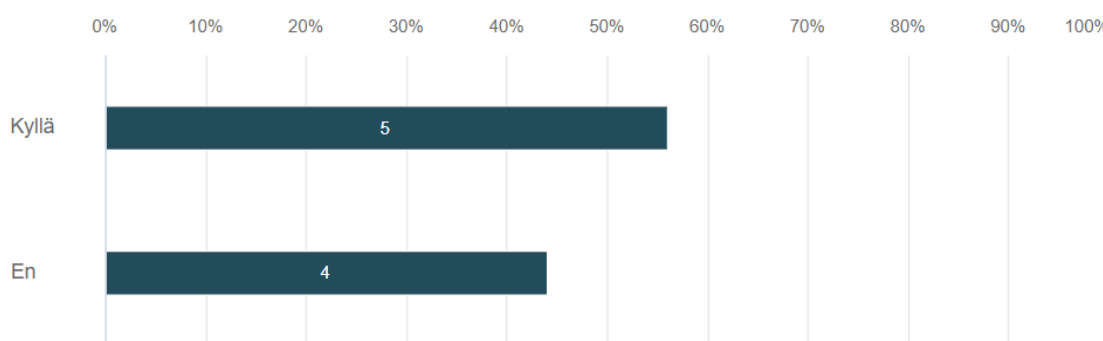


Kuvio 2. Vastausjakauma kysymykseen 2.

Sisäisen valvonnan seuranta on Palkeissa määrätty tehtäväksi neljä kertaa vuodessa. Kuusi esimiestä kertoo suorittavansa seurannan ja raportoinnin niille määritellyssä ajassa (kuvio 2). Osa kuitenkin mainitsee perusteluissa, että tekee seurannan kvartaaleittain, mutta lyhyemmällä aikavälillä tehtävä seuranta ei onnistu. Yksi vastaajista kertoo saavansa muistutuksen seurannasta ja raportoinnista. Kolme esimiestä ei tee sisäistä valvontaa sille määritellyssä ajassa (kuvio 2). Tätä on perusteltu muun muassa muilla työkiireillä ja sillä, että seurannan ajankohta on huono. Seurantaa tulisi tehdä useammin, mutta nykyisillä keinoilla se on kuitenkin mahdotonta.

### 3. Tiedätkö, mitä kaikkea sinun tulee seurata? Perustele vastauksesi.

Vastaajien määrä: 9



Kuvio 3. Vastausjakauma kysymykseen 3.

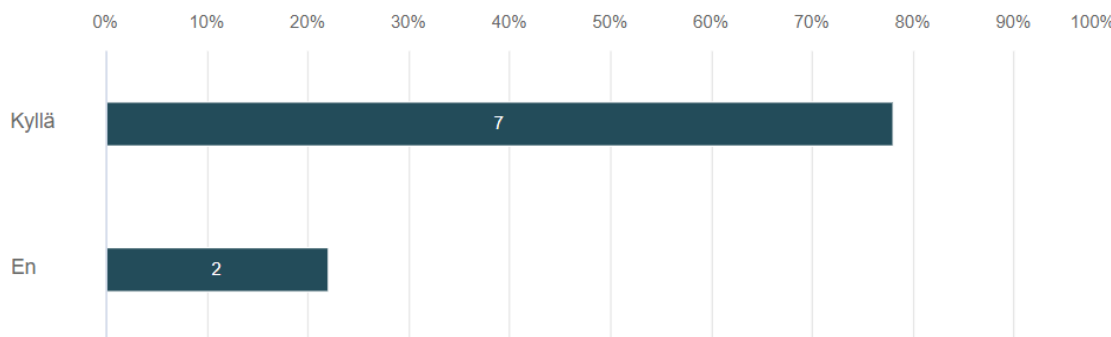
Kyselyssä haluttiin myös selvittää, tietävätkö esimiehet, mitä kaikkea heidän tulee seurata. Viisi esimiestä vastasi kysymykseen kyllä ja neljä en (kuvio 3). Osan mielestä sisäisen valvonnan ohjeet ovat kunnossa, mutta osa piti ohjeita epäselvinä. Yksi vastaajista toi esille sen, ettei ole kaikkien kontrollipisteiden osalta varma siitä, mitä todella tulee seurata. Perusteluissa pohdittiin myös sitä, että esimiehillä voi olla erilainen käsitys tarkastustyöstä.

Yksi avoin kysymys liittyi siihen, kuinka paljon esimiehet arvioivat käyttävän kuukaudessa työaika sisäisen valvonnan seurantaan ja raportointiin. Ajankäytössä ilmeni melko suuria eroja. Pisimmillään seuranta ja raportointi vie kuukaudessa kaksi työpäivää ja lyhyimmillään 1 – 2 tuntia. Muun muassa tarkastus usean

viraston osalta ja muut mahdolliset työn keskeytykset pitkittävät tarkastustyötä. Osa kertoo palveluasiantuntijan olevan apuna tarkastuksessa.

## 5. Oletko osallistunut koulutuksiin, jotka liittyvät sisäiseen valvontaan?

Vastaajien määrä: 9



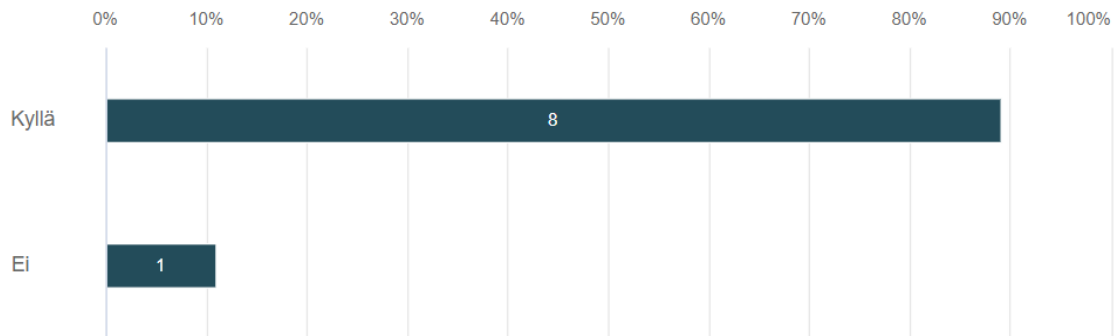
Kuvio 4. Vastausjakauma kysymykseen 5.

Seitsemän esimiestä kertoo osallistuneensa koulutuksiin, jotka ovat liittyneet sisäiseen valvontaan (kuvio 4). Suurin osa esimiehistä pitää koulutuksia hyödyllisinä, mutta osa kertoo, ettei ole oppinut niistä mitään uutta. Yksi vastaajista, joka ei ole osallistunut koulutuksiin vaan aiheeseen liittyviin keskusteluihin, tuo esille sen, että aiheesta on keskusteltu, mutta kehitystä ei ole vielä tapahtunut.

Esimiehet pääsivät kyselyssä antamaan myös omia kehitysideoitaan. Moni on sitä mieltä, että sisäisen valvonnan prosesseja tulisi automatisoida. Automaation avulla erilaiset poikkeustilanteet tulisivat esille jo varhaisessa vaiheessa. Valvonnan tulisi olla muutenkin nykyistä ennakoivampaa. Vastauksissa nostettiin esille myös se, että kaikkien prosessien osalta tulisi tarkastaa samaa asiaa, esimerkiksi sitä, toimiiko kontrolli. Tärkeänä pidettiin myös itse prosessin kehittämistä ja seurannan kytketymistä muihin prosesseihin sopivaan aikaan.

## 8. Tulisiko sisäisen valvonnan seuranta ja siitä raportoinnin olla jonkun muun kuin esimiehen tehtävänä? Kenen? Perustele vastauksesi.

Vastaajien määrä: 9



Kuvio 5. Vastausjakauma kysymykseen 8.

Kahdeksan esimestä on sitä mieltä, että sisäisen valvonnan seuranta ja siitä raportointi tulisi olla jonkun muun vastuulla (kuvio 5). Monet esimiehistä ehdottivat, että seuranta ja siitä tehtävä raportointi voisivat olla myös palveluasiantuntijan vastuulla. Osan mielestä sisäinen valvonta kuitenkin kuuluu esimiehelle, joten vastuu voi olla jaettu. Yksi vastaajista ehdotti, että valvonta olisi jonkun muun vastuulla, jotta tarkastus olisi yhdenmukaisempaa. Tälle henkilölle voisi myös varata erikseen ajan tarkastustyön tekemiseen. Ajanpuute on yksi suurimmista haasteista esimiehille.

### 7.3 Tulosten luotettavuus

Koska ainoastaan yksi henkilö jätti vastaamatta kyselyyn, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää luotettavina. Yhden henkilön vastaukset eivät olisi vaikuttaneet merkittävästi vastausjakaumaan. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että monissa kysymyksissä vastaajat antoivat samansuuntaisia vastauksia.

Kyselyyn sai vastata anonyymisti, joten voidaan olettaa, että esimiehet pystyivät antamaan jokaiseen kysymykseen rehellisen vastauksen. Rehellisesti kysymyksiin vastaaminen on peruslähtökohta sille, että kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Kyselyyn oli käytetyn ajan perusteella myös paneuduttu huolellisesti: kahdeksan vastaajan keskimääräinen vastausaika kyselyyn oli noin 13 minuuttia. Yhdellä vastaajalla kysymyksiin vastaaminen kesti noin 2,5 tuntia, mutta tämä voi johtua siitä, että vastaajalle on tullut jokin keskeytys. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että kyselyn aikana mahdollisesti tapahtunut keskeytys ei ole vaikuttanut vastauksiin.

#### **7.4 Tutkimuksen johtopäätökset**

Jo kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kaipaavat Palkeiden sisäisen valvonnan prosessiin muutoksia. Esi- miesten tulisi pitää sisäisen valvonnan raportointitapaa toimivana. Esi- miesten tyytyväisyys voi vaikuttaa seurannan tuloksiin, joten Excel-lomake tulee muokata toimivammaksi.

Excel-raportointipohjan muuttaminen selkeämmäksi nopeuttaisi raportointia ja auttaisi esimiehiä tekemään sisäisen valvonnan seurannan ja raportoinnin ajoissa. Jos jokainen esimies kokisi seurannan ja raportoinnin tekemisen Excel- lomakkeelle mielekkäänä, voisi Excel-lomakkeen täydentäminen toteutua vaivat- tomammin. Yksi vastaajista kertoi saavansa muistutuksen seurannasta ja rapor- toinnista. Tämä käytäntö tulisi olla jokaisella esimiehellä käytössään, jotta sisäi- sen valvonnan seuranta ja siitä raportointi eivät unohtuisi muiden työtehtävien lomassa.

Vastausten perusteella ilmeni, että esimiehillä ei välttämättä ole samanlainen kä- sitys siitä, mitä heidän tulee seurata. Tämän vuoksi Palkeissa tulee saada var- muus siitä, että kaikilla esimiehillä on yhtenäinen käsitys valvottavista kohteista. Näin sisäinen valvonta saadaan yhtenäisemmäksi. Mikäli esimiehillä on erilainen käsitys siitä, mitä eri kontrollipisteiden osalta tulee seurata, voivat tulokset vää- ristyä.

Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että esimiesten työaika ei riitä laaduk- kaan sisäisen valvonnan seurannan ja raportoinnin tekemiseen. Kuormituksen vähentämiseksi joitakin kontroleja voisi siirtää esimerkiksi palveluasiantuntijalle.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää teorian ja tutkimustyön avulla kehitysideoita Palkeiden sisäisen valvonnan prosessiin. Palkeiden sisäisen valvonnan nykytilaa tutkiessa kävi ilmi, että Palkeiden sisäisen valvonnan lähtökohdat ovat kunnossa, joten teoria ei tuonut prosessiin konkreettisia kehitysideoita. Esimiehille toteutettu kysely toi kuitenkin esiin heidän tärkeitä mielipiteitä ja kehitysideoita, joten voidaan todeta, että kyselyn osalta opinnäytetyössä päästiin tavoitteisiin. Kyselyn teettäminen oli mielestäni erittäin tärkeää, sillä sen avulla saatiin kootusti mielipiteet niiltä, jotka käytännössä toteuttavat sisäisen valvonnan seuranta- ja raportointia.

Moni esimies ehdotti automaation lisäämistä helpottamaan ja tehostamaan sisäistä valvontaa. Automatisointi onkin jo käynnissä ja toteutuessaan tuo parhaan ratkaisun nykyisiin ongelmiin. Se vähentää esimiesten sisäisen valvonnan tekemiseen kuluva työaika. Robotti huomaa myös mahdolliset poikkeamat tehokkaasti. Automatisointi on kuitenkin melko alussa ja menee vielä kauan, ennen kuin automaatio tuo laajoja etuja. Tämän vuoksi myös manuaalisesti tehtävää seuranta- ja raportointia tulee kehittää.

Palkeiden sisäisen valvonnan kehittämisessä kannattaa kuitenkin keskittyä automaation kehittämiseen. Tulevaisuudessa, kun sisäisen valvonnan automatisointi on otettu käyttöön, tulisi teettää jatkotutkimus, jossa selvitetään, onko automatisointi tuonut toivottuja hyötyjä Palkeiden sisäisen valvonnan prosessiin.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja olen tyytyväinen, että valitsin juuri sisäisen valvonnan työni aiheeksi. Opin kuinka tärkeää sisäinen valvonta on yrityksille, ja samalla pääsin tutustumaan paremmin opinnäytetyöni toimeksiantajaan Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen.



## Lähteet

- Asetus valtion talousarviosta 1243/1992. Annettu Helsingissä 11.12.1992.
- Hansel. 2019. Mikä on puitejärjestely? <https://www.hansel.fi/tietoa-meista/yhteishankinnat/mika-puitejarjestely/>. 24.8.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Laki valtion talousarviosta 423/1988. Annettu Helsingissä 13.5.1988.
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Palkeet. 2018. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019a. Kattavat ja tehokkaat talouspalvelut. <https://www.palkeet.fi/palvelut/talouspalvelut.html>. 21.7.2019.
- Palkeet. 2019b. Organisaatorakenne ja johtaminen. <https://www.palkeet.fi/palkeet/organisaatio-ja-johtaminen.html>. 21.7.2019.
- Palkeet. 2019c. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>. 21.7.2019.
- Palkeet. 2019d. Sisäinen materiaali: Palkeiden prosessikartta 2019. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019e. Sisäinen materiaali: Palvelukeskustoiminnan vaiheita. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019f. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvonnan automatisointi. 29.9.2019.
- Palkeet. 2019g. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvonnan raportit 2018. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019h. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvonnan raportit 2019. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019i. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvonnan raportointi – Ohjeistus vuodelle 2019. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019j. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvonnan raportointi Excel. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019k. Sisäinen materiaali: Sisäisen valvontaympäristön kuvaus. 24.8.2019.
- Palkeet. 2019l. Sisäinen materiaali: Vuodenvaihteen muutoksia Palkeissa. 24.8.2019.
- PwC. 2019. Re-inventing Internal Controls in the Digital Age. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/reinventing-internal-controls-in-the-digital-age-201904.pdf>. 12.10.2019.
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Riskikompassi. 2019. Kolme puolustuslinjaa. <https://riskikompassi.fi/johtaminen/kolme-puolustuslinjaa/>. 1.9.2019.
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. Väärinkäytökset yrityksissä: estä, havaitse ja korjaa. Helsinki: Alma Talent.
- Sisäiset tarkastajat ry. 2015. Sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli, tiivistelmä (käännös teoksesta Internal control – Integrated framework – Executive summary. 2013). [theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/coso\\_exsum\\_translation\\_into\\_fi\\_final\\_2.pdf](https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/coso_exsum_translation_into_fi_final_2.pdf). 19.6.2019.
- Sisäiset tarkastajat ry. 2019. Mitä on sisäinen tarkastus? <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/>. 13.5.2019.

- Sisäiset tarkastajat ry. 2019. Sisäisen tarkastajan arkipäivä. <https://al.theiia.org/translations/PublicDocuments/SIS%C3%84ISEN%20TARKASTAJAN%20ARKIP%C3%84IV%C3%84.pdf>. 29.7.2019.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 1985-2019. About Us. <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. 25.6.2019.
- Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimipaikoista 237/2019. Annettu Helsingissä 21.2.2019.
- Valtiovarainministeriö. 2019. Sisäinen tarkastus. <https://vm.fi/sisainen-tarkastus>. 18.8.2019.
- Valtiovarainministeriö. 2019. Sisäisen valvonnan arviointi. <https://vm.fi/sisaisen-valvonnan-arviointi>. 18.8.2019.

## Sisäinen valvonta talouspalveluissa

1. Onko sisäisen valvonnan seuranta ja siitä tehtävä Excel-raportointi mielestäsi toimiva ratkaisu? Perustele vastauksesi.

- Ei  
 Kyllä

Perustelut

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

2. Oletko suorittanut seurannan ja siitä raportoinnin niille määritellyssä ajassa? Perustele vastauksesi.

- Kyllä  
 En

Perustelut

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

3. Tiedätkö, mitä kaikkea sinun tulee seurata? Perustele vastauksesi.

- Kyllä  
 En

Perustelut

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

4. Kuinka paljon arvioit seurannan ja raportoinnin vievän työaikaasi kuukaudessa? Perustele vastauksesi.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

5. Oletko osallistunut koulutuksiin, jotka liittyvät sisäiseen valvontaan?

- Kyllä  
 En

6. Ovatko koulutukset olleet sinusta hyödyllisiä? Kerro myös mitä olet oppinut niistä.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

7. Onko sinulla kehitysideoita sisäisen valvonnan seurantaan ja raportointiin liittyen? Kerro kehitysideasi/Perustele vastauksesi.

- Kyllä  
 Ei

**Kehitysideasi/Perustelut**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

8. Tulisiko sisäisen valvonnan seuranta ja siitä raportoinnin olla jonkun muun kuin esimiehen tehtävänä? Kenen? Perustele vastauksesi.

- Kyllä  
 Ei

**Perustelut**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |