

TALOUSHALLINNON SISÄINEN  
VALVONTA OSANA CORPORATE  
GOVERNANCEA

Case: Uponor Suomi Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Iina Huotari

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HUOTARI, IINA:

Taloushallinnon sisäinen valvonta osana  
corporate governancea  
Case: Uponor Suomi Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 62 sivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on taloushallinnon sisäinen valvonta ja siihen liittyvät kontrollit eli valvontatoimenpiteet. Opinnäytetyön case-yrityksenä on Uponor Suomi Oy. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää case-yrityksen sisäisen valvonnan käytäntöjä ja laatia uusi versio yrityksen käytössä olevasta taloushallinnon kontrollitaulukosta tukemaan sisäistä valvontaa.

Teoriaosuudessa käsitellään corporate governancea, joka tarkoittaa yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmää ja johon sisäinen valvonta yhtenä osa-alueena kuuluu. Sisäiseen valvontaan liittyen käsitellään erityisesti COSO-mallia, joka on tunnetuin sisäisen valvonnan menetelmä. Mallin mukaan yksi sisäisen valvonnan osatekijöistä ovat valvontatoimenpiteet, joihin erityisesti perehdytään tässä opinnäytetyössä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään sisäistä tarkastusta, jonka tehtävänä on arvioida ja kehittää sisäistä valvontaa.

Empiriaosuudessa esitellään Uponor Suomi Oy yrityksenä sekä sen sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen käytännöt. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Empiriaosuudessa esitellään haastatteluiden perusteella tehtyjä tulkintoja ja kehitetään niiden pohjalta yrityksen taloushallinnon kontrollitaulukkoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Uponor Suomi Oy:ssä sisäinen valvonta ja väärinkäytösten estäminen koetaan tärkeäksi. Sisäinen valvonta on myös mukana päivittäisessä työssä ja koko taloushallinnon henkilökunta on siihen jollain tavalla osallisena. Uutta versiota yrityksen kontrollitaulukosta kehitettiin tekemällä siihen yrityksen edustajien toiveiden mukaisia muutoksia. Taulukko on ulkoasultaan selkeämpi ja sitä on helpompi lukea. Myös tarpeeton tieto on poistettu ja kontrollit etenevät loogisesti.

Avainsanat: corporate governance, sisäinen valvonta, COSO, kontrolli

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HUOTARI, IINA: Internal Control over Financial Management as a Part of Corporate Governance  
Case: Uponor Suomi Oy.

Bachelor's Thesis in Financial Management, 62 pages

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with internal control over financial management and control activities. The thesis was commissioned by Uponor Suomi Oy. The purpose of this study was to investigate the policies of internal control of the case company and to create a new version of the company's control matrix for supporting internal control.

The theoretical section of the thesis deals with corporate governance which includes requirements for internal control. Related to internal control, the theoretical section focuses on COSO, the best-known method of internal control. According to COSO, internal control consists of five components. One of the components, control activities is especially examined in this thesis. Furthermore, the theoretical section deals with internal audit whose aim is to evaluate and develop internal control.

The empirical section of the thesis introduces the case company Uponor Suomi Oy and its policies of internal control and internal audit. The study is a qualitative case study and the data was collected by theme interviews. The interpretations based on the interviews are presented and a new control matrix for the company is created in the empirical section.

This study discovered that in Uponor Suomi Oy both internal control and mal-practice prevention are considered important. Internal control is also present in the company's daily work and everyone in the financial department is somehow a part of it. The new version of the company's control matrix was developed by changing it in accordance with company's wishes. The matrix is clearer and easier to read. Unnecessary data is also removed and control activities progress logically.

Key words: corporate governance, internal control, COSO, control activity

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.2	Tutkimuksen lähdemateriaali	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	CORPORATE GOVERNANCE	6
2.1	Sarbanes-Oxley-laki Yhdysvalloissa	6
2.2	Corporate governance Suomessa	8
2.3	Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin sisältö	9
2.4	Corporate governance -suositukset sisäisestä valvonnasta	12
3	SISÄINEN VALVONTA	14
3.1	Sisäisen valvonnan menetelmät	14
3.2	COSO-malli	15
3.2.1	Valvontaympäristö	18
3.2.2	Riskienhallinta	19
3.2.3	Valvontatoimenpiteet	20
3.2.4	Tieto ja tiedonvälitys	21
3.2.5	Seuranta ja valvonta	22
3.3	CoCo-malli	24
3.4	Sisäisen valvonnan vastuunjako	24
4	SISÄINEN TARKASTUS	26
4.1	Sisäisen tarkastuksen organisointi	26
4.2	Sisäisen tarkastuksen tehtävät	28
4.3	Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit	29
5	TALOUSHALLINNON SISÄISET KONTROLLIT	30
5.1	Väärinkäytökset	30
5.2	Väärinkäytösten hallinta	31
5.3	Kontrollitoimenpiteet	33
5.3.1	Ehkäisevät kontrollit	33
5.3.2	Etsivät kontrollit	35
5.3.3	Molempia piirteitä sisältävät kontrollit	36
5.3.4	Ostoprosessiin liittyvät kontrollit	37

5.4	Kontrollien dokumentointi	39
6	CASE: UPONOR SUOMI OY	42
6.1	Sisäinen valvonta Uponorilla	43
6.2	Sisäinen tarkastus Uponorilla	44
6.3	Tutkimuksen suorittaminen	45
6.3.1	Teemat ja haastattelukysymykset	46
6.3.2	Tutkimuksen luotettavuus	47
6.4	Taloushallinnon henkilöstön näkemykset sisäisestä valvonnasta	48
6.4.1	Valvontaympäristö	48
6.4.2	Sisäinen valvonta osana päivittäistä toimintaa	50
6.4.3	Kontrollitaulukko	53
6.5	Uuden kontrollitaulukon laatiminen	55
7	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	63

## 1 JOHDANTO

Listayhtiöihin kohdistuu paljon vaatimuksia, joista yksi on vaatimus kertoa, miten sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus on yhtiössä järjestetty ja miten ne toimivat. Suomessa vaatimus pohjautuu Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamaan Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin, jonka suositusten tarkoituksena on edistää ja yhtenäistää hyvää johtamis- ja hallinnointijärjestelmää (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a). Yritysmailmassa yleisemmin tunnettu käsite johtamis- ja hallinnointijärjestelmälle on corporate governance.

Hallinnointikoodin sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta koskevien suositusten tarkoituksena on varmistaa, että yhtiön julkaisema taloudellinen tieto on luotettavaa ja antaa olennaisesti oikeat tiedot yhtiön taloudesta. Lisäksi varmistetaan organisaation toimintojen tehokkuus sekä lakien ja sääntöjen noudattaminen. (Ala-Nissilä 2010, 121; Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.) Corporate governance -suositusten ansiosta yhtiöiden toiminta on läpinäkyvämpää ja siten eri sidosryhmät, kuten sijoittajat, voivat luottaa yhtiöön paremmin.

Sisäinen valvonta koostuu erilaisista osatekijöistä, jotka liittyvät tiiviisti toinen toisiinsa. Yksi näistä osatekijöistä ovat valvontatoimenpiteet eli kontrollit, joihin erityisesti perehdytään tässä opinnäytetyössä. Kontrollit ovat toimintaperiaatteita ja -tapoja, joilla ehkäistään tai havaitaan väärinkäytöksiä ja hallitaan riskejä sekä varmistetaan toiminnan olevan johdon ohjeiden mukaista. (KPMG 2005, 35-36.) Kontrolleja suoritetaan organisaation kaikissa toiminnoissa, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään taloushallinnon kontrolleihin. Taloushallinto on keskeisessä asemassa sisäisessä valvontajärjestelmässä, ja sen toiminta ulottuu koko organisaatioon.

Opinnäytetyön case-yritys on Uponor Suomi Oy, joka kuuluu Uponor-konserniin. Konsernilla on toimintaa useissa eri maissa, ja se on myös listattu Helsingin Pörsssiin. Uponor valmistaa ja myy lämmitykseen, veden- ja energianjakeluun sekä ilmanvaihtoon ja jäteveden käsittelyyn tarkoitettuja järjestelmiä ja tuotteita.

Uponor Suomi Oy:n talousosasto sijaitsee Nastolassa, jossa hoidetaan Uponor Suomi Oy:n, Uponor Oyj:n ja Uponor Business Solutions Oy:n taloushallinnon eri toiminnot.

Opinnäytetyön aihe valittiin case-yrityksen talouspäällikön ehdotuksesta. Tutkimuksen ohessa kehitettävä kontrollitaulukko tehdään sekä suomeksi että englanniksi, jolloin sitä voidaan hyödyntää myös muissa Uponorin yksiköissä. Aiheesta tekee ajankohtaisen myös se, että yleinen taloustilanne näyttää tällä hetkellä epävarmalta. Epävarmoina aikoina ja kustannuspaineiden alla riski väärinkäytösten tekemiselle on suurempi, jolloin sisäiseen valvontaan ja kontrollien tehostamiseen tulisi erityisesti panostaa.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Uponor Suomi Oy:n sisäisen valvonnan käytäntöjä ja kehittää yrityksen talousosaston käytössä olevaa kontrollitaulukkoa tukemaan taloushallinnon sisäistä valvontaa. Kontrollitaulukon tarkoituksena on varmistaa, että kaikki asetetut kontrollit tulevat suoritetuiksi. Taulukko sisältää kuvaukset eri kontrollien suorittamiseksi vaadittavista toimista aikatauluneen. Tavoitteena on selkeyttää taulukkoa ja pyrkiä tekemään siitä tehokkaampi ja käyttäjäystävällisempi.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Miten kontrollit edistävät sisäistä valvontaa?

Tähän liittyvät alaongelmat ovat:

- Millainen sisäinen valvonta on tehokasta?
- Millaisia kontrolleja tarvitaan?
- Miten kontrollit tulisi dokumentoida?

## 1.2 Tutkimuksen lähdemateriaali

Taloushallinnon sisäisestä valvonnasta ei ole juurikaan tehty aiempia opinnäytetöitä. Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa on tehty yksi opinnäytetyö, jossa käsitellään sisäistä valvontaa osana prosesseja, mutta ei kontrollien näkökulmasta (Andrianova 2010). Pro gradu -tutkielmia on tehty muutamia, joista yksi käsittelee corporate governancea, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa listayhtiön ja tilintarkastajan näkökulmasta (Rönkkö 2010). Toinen pro gradu -tutkielma käsittelee yrityksen kontrollijärjestelmän vahvistamista ja selvittää, tuoko vahvistaminen yritykselle lisähyötyä (Määttä 2010).

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytetään sekä kirjallisia lähteitä että elektronisia lähteitä. Keskeisimmät lähteet ovat KPMG:n (2005) kirja corporate governancesta sisäisen valvonnan näkökulmasta sekä Antti Holopaisen (2010) kirja sisäisestä tarkastuksesta. Lisäksi Arvopaperimarkkinayhdistyksen (2010) julkaisemalla Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodilla on tärkeä rooli teoriaosuudessa. Työssä käytetään useita englanninkielisiä lähteitä, sillä erityisesti kontrolleista ei ole saatavilla paljonkaan suomenkielistä lähdeaineistoa.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu työhön hyvin siksi, että menetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja tiedon kerääjänä toimii ihminen. Lähtökohtana ei ole hypoteesien testaaminen vaan aineiston tarkastelu monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164.)

Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena etsiä yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö, ja sitä tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena



ovat usein prosessit, ja tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Tutkimuksessa voidaan käyttää useita aineistonkeruumenetelmiä, joita ovat havainnointi, haastattelut ja valmiit dokumentit. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.)

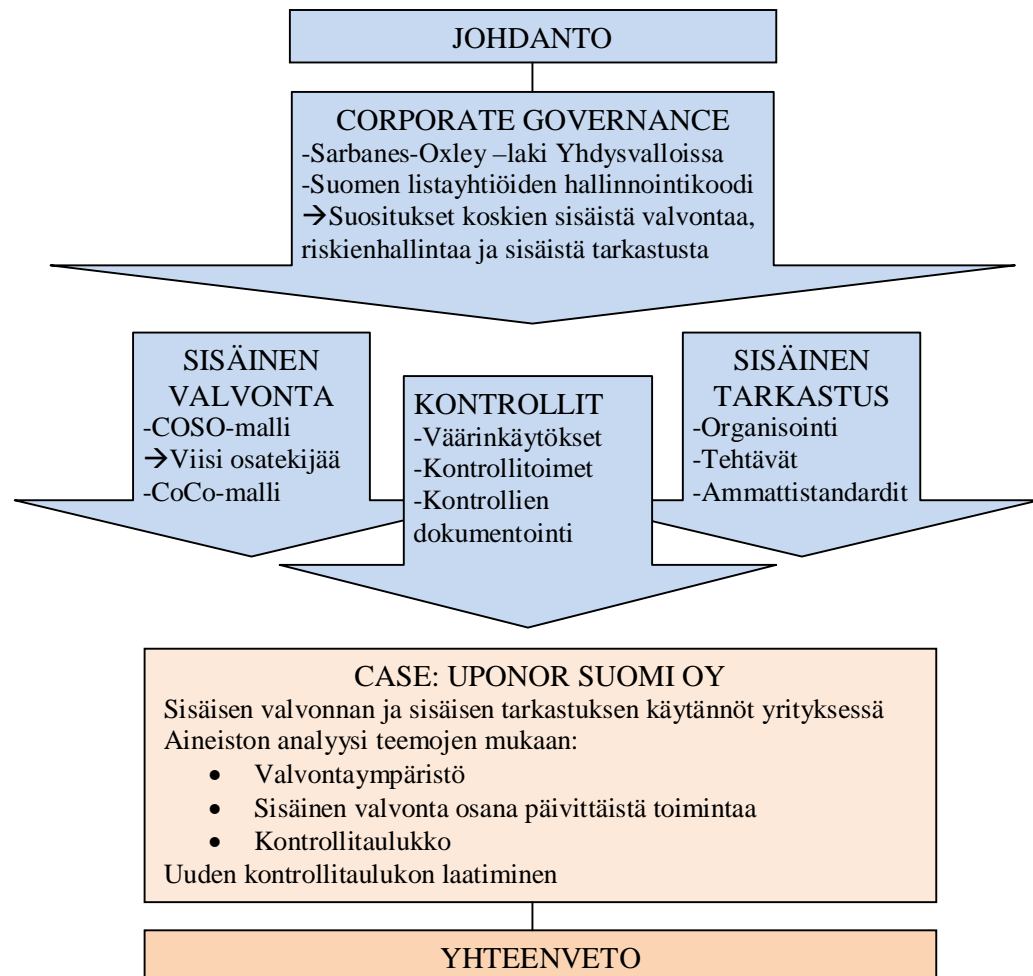
Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Lisäksi aineistona on yrityksellä jo käytössä oleva kontrollitaulukko Excel-tiedostona. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa ja järjestystä (Hirsjärvi ym. 2009, 203). Tässä tutkimuksessa haastateltavia on neljä ja heille esitetyt avoimet kysymykset on jaettu kolmen teeman alle. Tutkimuksen tekeminen on kuvattu tarkemmin luvussa kuusi.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus alkaa johdannon jälkeen toisesta luvusta, joka käsittelee corporate governancea. Corporate governanceen liittyvät suositukset kattavat myös suositukset sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen järjestämiselle. Kolmas luku käsittelee sisäistä valvontaa ja erityisesti COSO-mallia (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), joka on tunnetuin sisäisen valvonnan menetelmä. Luvussa on esitelty COSO:n sisäisen valvonnan osa-alueet, jotka ovat valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta.

Neljännessä luvussa käsitellään sisäistä tarkastusta. Sisäinen tarkastus tarkoittaa riippumatonta arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa, jolla arvioidaan ja kehitetään yrityksen toimintaa. Sisäinen tarkastus kuuluu läheisesti osaksi sisäistä valvontaa. Teoriaosuuden viimeinen luku käsittelee kontrolleja eli valvontatoimenpiteitä, jotka ovat yksi sisäisen valvonnan viidestä osa-alueesta. Luku esittelee konkreettisia kontrollitoimenpiteitä sekä sitä, miten kontrollit voidaan dokumentoida.

Empiriaosuus alkaa yritysesittelyllä Uponor Suomi Oy:stä. Sen jälkeen kerrotaan Uponorin sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen käytännöistä. Pääosan empiriaosuudesta muodostaa aineiston analyysi, joka etenee teemahaastatteluiden teemojen mukaisesti. Empiriaosuuden lopussa on kuvaus case-yrityksen taloushallinnon kontrollitaulukon kehittamisestä. Lopussa on yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön rakenne on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance tarkoittaa järjestelmää, jolla organisaatiota johdetaan ja valvotaan, sekä sitä, miten ja millaista tietoa organisaatiosta annetaan eri sidosryhmille. Termille on useita suomennoksia, kuten johtamis- ja hallintojärjestelmä, hyvä hallintotapa, omistajaohjaus ja yrityksen hallinta. Corporate governance kuvaa, mitä oikeuksia, velvollisuuksia, sääntöjä ja menettelytapoja yrityksellä on olemassa varmistamaan yrityksen tehokkuus ja luotettavuus. (KPMG 2005, 11.)

Corporate governanceen liittyvät säännökset ovat lähtöisin Yhdysvalloista, jossa sijoittajainstituutiot ja omistajat ryhtyivät vaatimaan yrityksiltä enemmän avoimuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa yritysten suuriin päätöksiin. Näitä vaatimuksia puolustavat myös yritysskandaalit, jotka ovat tuoneet julkisuuteen merkittäviä väärinkäytöksiä. (Erma ym. 2010, 19.) Esimerkki tällaisesta skandaalista on Enronin tapaus vuodelta 2001. Yhdysvaltain seitsemänneksi suurin yritys kaatui, kun sen miljardien dollarien arvoiset kirjanpitorikkomukset tulivat ilmi. (Helsingin Sanomat 2006.)

Tällä hetkellä koko maailmassa on n. 200 corporate governance -suositusta, joista osa on kansainvälisten organisaatioiden, kuten OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) antamia. Suurin osa on kuitenkin maa-kohtaisia suosituksia, kuten Suomessakin. Corporate governance on yleisesti omaksuttu käsite yritysmaailmassa. Corporate governancella tehostetaan johtamista ja päätöksentekoa yrityksen sisällä ja samalla viestitään sidosryhmille ja omistajille toiminnan uskottavuutta. (Erma ym. 2010, 19-20.)

### 2.1 Sarbanes-Oxley-laki Yhdysvalloissa

Yhdysvalloissa säädettiin 30.7.2002 Sarbanes-Oxley-laki, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen antamien tietojen oikeellisuutta ja luotettavuutta ja siten suojella sijoittajia. Laki asettaa vaatimuksia johdon raportointiin, tilinpäätöstietojen julkistamiseen, johdon arvioon sisäisestä valvonnasta ja tilintarkastajien vastuuseen. (KPMG 2005, 158.)

Sarbanes-Oxley-laki koskee kaikkia yrityksiä, jotka ovat listautuneena yhdysvaltalaisiin pörssiin. Lain perustamiseen vaikuttivat suuresti vuosituhannen alun tilinpäätöskandaalit, joissa yritysten sisäiset valvontajärjestelmät eivät olleet tarpeeksi tehokkaita estämään petoksia. Myös siihen kiinnitettiin huomiota, etteivät tilintarkastajat huomanneet väärinkäytöksiä tai olivat jopa itse mukana rikoksissa. Sarbanes-Oxley-laki velvoittaa listayhtiön toimitusjohtajan ja talousjohtajan vakuuttamaan kirjallisesti, että osavuositarkastusten ja tilinpäätösten informaatio on oikeellista. Jos julkaistuissa raporteissa havaitaan virheellisyyksiä, yritysjohdolle voi seurata sakkorangaistus tai jopa 20 vuoden vankeustuomio. (Ahokas 2009a.)

Sarbanes-Oxley-lain pykälä 404 käsittelee yrityksen sisäistä valvontajärjestelmää. Listayhtiön tulee määritellä kaikki prosessit ja avainkontrollit, jotka ovat merkittäviä taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden kannalta. Ne tulee myös dokumentoida, esimerkiksi listaamalla kontrollit kontrollikatalogeihin. Kontrollien toimivuutta täytyy myös arvioida suorittamalla kontrollitestauksia. Jos yritys on esimerkiksi määrännyt, että jokainen ostolasku tulee hyväksyttävä valtuutetulla hyväksyjällä, voidaan kontrollin toteutumista testata valitsemalla tarvittava otos viimeisen puolen vuoden aikana saapuneista ostolaskuista. Jos jokaista laskua ei ole hyväksytty asianmukaisesti, kontrollia ei ole suoritettu, ja se raportoidaan kontrolliheikkoutena. Tällöin yrityksen on tehtävä korjaavia toimenpiteitä ja testattava kontrolli uudestaan. (Ahokas 2009a.)

Yrityksen toimitusjohtajan ja talousjohtajan tulee arvioida sisäisen valvonnan tehokkuutta vertaamalla omaa sisäistä valvontajärjestelmäänsä sopivaan viitekehukseen, joista yleisin on COSO-malli. Myös tilintarkastajan tulee arvioida sisäisen valvonnan tehokkuutta ja ottaa kantaa yritysjohtajan arviointiprosessiin. (Ahokas 2009a.)

Tärkeän osuuden Sarbanes-Oxley-laissa muodostavat myös säännökset tilintarkastajan riippumattomuudesta. Laissa on määritelty tietyt ajat, kuinka kauan tilintarkastaja saa olla mukana asiakkansa toimeksiannossa, kuinka kauan tilintarkastajan on pysyttävä poissa toimeksiannosta ennen kuin voi palata ja kuinka kauan tilintarkastajan on odotettava, ennen kuin hän voi tulla töihin yritykseen, jota on ollut tarkastamassa. Lisäksi laissa on määritelty palveluita, joita tilintarkasta ei saa tar-

jota. Näitä ovat esimerkiksi kirjanpito, johdon tehtävät, lakipalvelut sekä talousjärjestelmien suunnittelu ja toteutus. (KPMG 2005, 159-160.)

Yhdysvalloissa pörssiyhtiöiden pyrkimykset noudattaa Sarbanes-Oxley-lakia ovat hyvällä tasolla. Ympäri maailmaa konsultointia ja sisäisiä tarkastuksia yrityksille tarjoavan yrityksen Protivitin mukaan (2011) edes maailmanlaajuinen finanssi-kriisi ei häirinyt Sarbanes-Oxley-lainsäädännön noudattamista. 45 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vastasi, että heidän organisaatioidensa taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on jopa paremmalla tasolla kuin vuotta aikaisemmin. Yhä useammat yritykset ovat myös ottaneet käyttöönsä COSO-mallin sisäisen valvonnan järjestämiseen. Myös yritysten IT-ratkaisuja on kehitetty tehostamaan Sarbanes-Oxley-lainsäädännön noudattamista esimerkiksi lisäämällä automaattisten kontrollien määrää, jolloin manuaaliset kontrollit ovat vähentyneet. (PR Newswire 2011.)

## 2.2 Corporate governance Suomessa

Suomessa hyvää hallintotapaa koskevaa lainsäädäntöä esiintyy osakeyhtiölaissa, tilintarkastuslaissa, arvopaperimarkkinalaissa, laissa luottolaitostoiminnasta, liikepankkilaissa, vakuutusyhtiölaissa ja Helsingin Pörssin säännöissä (KPMG 2005, 15). Lisäksi Arvopaperimarkkinayhdistys ry on antanut kesäkuussa 2010 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin. Arvopaperimarkkinayhdistys ry on Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n, Keskuskauppakamarin ja NASDAQ OMX Helsinki Oy:n vuonna 2006 perustama yhteistyöelin, jonka tavoitteena on edistää hyvää hallinnointitapaa ja varmistaa listayhtiöiden toiminnan ja pelisääntöjen yhtenäisyys. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.)

Osakeyhtiölaissa säädetään hyvän hallintotavan perusasioista, kuten hallintoelimistä ja niiden työnjaosta. Laissa säädetään myös organisaation ja toiminnan järjestämisestä, voiton tuottamistarkoituksen huomioimisesta, velvollisuudesta edistää yhtiön etua sekä kirjanpidon ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Lisäksi hallituksen on huolehdittava, että kirjanpitoa ja varainhoitoa valvotaan asianmukaisesti. (KPMG 2005, 15.)

Arvopaperimarkkinalaki kieltää antamasta totuudenvastaista tai harhaanjohtavaa tietoa yrityksestä tai käyttämästä sopimatonta menettelyä arvopapereiden markkinoinnissa. Laki sisältää myös sisäpiirisäädöksiä sekä velvollisuuden julkistaa viipymättä kaikki sellaiset päätökset ja toimintaa koskevat asiat, jotka vaikuttavat olennaisesti osakkeiden arvoon. (KPMG 2005, 16.)

Suomen lainsäädännön lisäksi myös Euroopan Unioni on antanut corporate governancea koskevia säännöksiä. Keskeisimmät niistä ovat osakkeen omistajien oikeuksia koskeva direktiivi, neljäs yhtiöoikeudellinen direktiivi sekä komission suositukset johdon palkkioista ja riippumattomista johdon jäsenistä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010b.)

Arvopaperimarkkinayhdistyksen antama Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on tarkoitettu Helsingin Pörssissä listattujen yhtiöiden noudatettavaksi. Sen tavoitteena on saada suomalaiset listayhtiöt noudattamaan korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa ja samalla yhtenäistää niiden toimintatapoja. Hallinnointikoodi lisää avoimuutta hallintoelimistä, johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmistä ja yhtenäistää näin myös osakkeenomistajille ja sijoittajille annettavaa tietoa. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.)

Myös listaamattomille yhtiöille on olemassa omat suosituksensa. Keskuskauppa-kamarin julkaisu Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen - Corporate governance sisältää hyvään hallintotapaan liittyviä suosituksia, joiden noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. (Keskuskauppa-kamari 2006.) Lisäksi perheyhtiöille on omat suosituksensa julkaisussa Hyvät hallintotavat perheyrietyksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta (Perheyrietysten liitto 2009).

### 2.3 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin sisältö

Arvopaperimarkkinayhdistyksen ensimmäinen corporate governance -suositus annettiin vuonna 1997. Tätä uudistettiin joulukuussa 2003, jolloin astui voimaan Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance). Uudistus koettiin tarpeelliseksi, kun todettiin ohjaus- ja valvontajärjestelmien

toiminnan kasvanut merkitys ja kansainvälinen kehitys. Vuoden 2003 suositusta on pidetty toimivana ja kansainvälisestäikin korkeatasoisena. Suositusta päivitettiin kuitenkin vuonna 2008 kansainvälisen kehityksen ja sääntelyn myötä. Nykyinen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi astui voimaan 1.10.2010, ja se sisältää päivityksiä johdon palkitsemista koskevien suositusten osalta. Päivitykset koettiin tarpeellisiksi, sillä finanssikriisin yhteydessä pääomamarkkinat muuttuivat ja johdon palkkioita koskeva sääntely kehittyi. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010b.)

Koodi on tarkoitettu suomalaisten listayhtiöiden noudatettavaksi *Comply or Explain* -periaatteella, eli noudata tai selitä -periaatteella. Yhtiön tulee siis noudattaa koodin kaikkia suosituksia, mutta se voi kuitenkin poiketa niistä selostamalla poikkeukset ja antamalla perustelut niille. Yhtiön on kerrottava koodin noudattamisesta ja mahdollisista poikkeamisista internetsivuillaan sekä corporate governancesta vuosittain annettavassa selvityksessään. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sisältää kaikenkaikkiaan 55 suositusta. Suositukset koskevat pääasiassa emoyhtiötä, mutta monet ohjausta, valvontaa, raportointia ja tiedottamista koskevat suositukset koskettavat koko konsernia. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.) Hallinnointikoodin sisältämät osa-alueet on esitetty kuviossa 2. Jokaiseen osa-alueeseen kuuluu suosituksia, joiden keskeinen sisältö on esitetty kuviossa lyhyesti osa-alueen nimen alla. Tässä opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan ja sisäiseen tarkastukseen liittyvään osuuteen.

**SUOMEN LISTAYHTIÖIDEN  
HALLINNOINTIKOODI 2010**

<p style="text-align: center;"><b>JOHDANTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koodin tavoitteet, rakenne ja soveltaminen</li> <li>- comply or explain</li> <li>- osakkeenomistajan oikeudet</li> <li>- hallintomalli</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>YHTIÖKOKOUS suositukset 1-4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhtiökokouksen järjestäminen ja siihen osallistuminen</li> <li>- yhtiökokoustietojen antaminen osakkeenomistajille</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HALLITUS suositukset 5-17</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hallituksen työjärjestys, kokoukset, jäsenet, tiedonsaanti ja toiminnan arviointi</li> <li>- hallituksen jäsenten riippumattomuus</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>HALLITUKSEN VALIOKUNNAT suositukset 18-33</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valiokunnan toimintaperiaatteet</li> <li>- tarkastusvaliokunta</li> <li>- nimitysvaliokunta</li> <li>- palkitsemisvaliokunta</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TOIMITUSJOHTAJA suositukset 34-36</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimitusjohtajasopimus</li> <li>- toimitusjohtajasta ilmoitettavat tiedot</li> <li>- toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MUU JOHTO suositukset 37-38</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- johdon organisaatio</li> <li>- johtoryhmän jäsenistä ilmoitettavat tiedot</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PALKITSEMINEN suositukset 39-47</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palkitsemisen periaatteet ja päätöksenteko</li> <li>- hallituksen, toimitusjohtajan ja muun johdon palkitseminen</li> <li>- palkitsemisesta annettavat tiedot</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SISÄINEN VALVONTA, RISKIENHALLINTA JA SISÄINEN TARKASTUS suositukset 48-50</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet</li> <li>- riskienhallinnan järjestäminen</li> <li>- sisäinen tarkastus</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SISÄPIIRIHALLINTO suositus 51</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhtiön sisäpiirihallinto</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>TILINTARKASTUS suositukset 52-53</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tilintarkastajaehdokkaan ilmoittaminen</li> <li>- palkkiot</li> <li>- tilintarkastukseen liittyvät palvelut</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TIEDOTTAMINEN suositukset 54-55</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä</li> <li>- sijoittajainformaatio internetsivuilla</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VOIMAANTULO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- korvaa vuoden 2008 hallinnointikoodin</li> <li>- voimassa 1.10.2010 lähtien</li> </ul>

KUVIO 2. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin sisältö (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a).



## 2.4 Corporate governance -suositukset sisäisestä valvonnasta

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa yhtiön toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus, informaation luotettavuus ja se, että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Riskienhallinnan tavoitteena on lisäksi tunnistaa, arvioida ja seurata liiketoimintaan liittyviä riskejä. Sisäinen tarkastus puolestaan tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamista. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.)

Listayhtiöiden selvitykseen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä kuuluu myös kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä. Siinä annetaan konsernitason kuvaus siitä, miten yhtiön sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimivat. Tällä varmistetaan, että julkistettut taloudelliset raportit antavat olennaisesti oikeat tiedot yhtiön taloudesta. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.)

Deloitte julkaisi vuonna 2007 tutkimuksen Corporate governance – Hyvä hallintotapa puntarissa. Siinä selvitettiin corporate governance -suosituksen noudattamisen vaikutuksia Helsingin pörssissä noteeratuissa yhtiöissä. Noin kolmasosa tutkimuksen kyselyyn vastanneista yhtiöistä totesi, että sisäiseen valvontaan ja sisäiseen tarkastukseen on kiinnitetty paljon huomiota, mutta toisaalta ne ovat olleet kunnossa jo ennen suosituksen voimaantuloa. Lähes puolet vastaajista oli sisällyttänyt liiketoimintasuunnitelmiinsa toimenpiteitä sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen kehittämiseksi. (Deloitte 2007.)

Yli puolet tutkimukseen vastanneista oli kehittänyt liiketoimintaprosessejaan ja niihin liittyviä kontroleja. Yhtiöt olivat tarkentaneet ohjeistuksiaan esimerkiksi ostolaskujen hyväksymiseen sekä investointien hyväksymiseen ja valmisteluun liittyen. Myös tietojärjestelmiä oli kehitetty tukemaan kontrolliympäristöä. Suomen corporate governance -suositus ei anna täsmällistä ohjetta listayhtiön sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastamisen järjestämiseen, mutta suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, ettei sille ole tarvettakaan. (Deloitte 2007.)

KPMG:n tekemän selvityksen mukaan listayhtiöiden hallinnointikoodin noudattamisessa on edelleen puutteita erityisesti taloudellisen raportoinnin valvonnan kuvausten osalta. Selvityksen tekohetkellä oli vielä voimassa vuoden 2008 hallinnointikoodi. Vain 10 prosenttia tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä oli täyttänyt tarvittavat vaatimukset ja antanut laadukasta ja yksityiskohtaista tietoa. 30 prosentilla yrityksistä tiedot olivat puutteellisia. (KPMG 2010.)

Parhaimmissa taloudellisen raportoinnin valvonnan kuvauksissa oli tutkimuksen mukaan lähtökohtana oma liiketoiminta, riskit, organisoituminen ja tapa toimia. Nämä yritykset olivat antaneet tarkempaa tietoa kehitystoimenpiteistään, jotka liittyvät taloudellisen raportoinnin sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan. Useimmat yritykset olivat kuitenkin antaneet vain yleisen tason selostuksen, josta ei ilmene tarkempia tietoja. KPMG:n mukaan sisäistä valvontaa koskevaa kuvausta voisi laajentaa ja lisätä siihen enemmän yksityiskohtaista tietoa. Monet yhtiöt voivat kuitenkin nähdä yksityiskohtaisten tietojen antamisen riskiksi paljastaa yrityssalaisuuksia. (KPMG 2010.)

### 3 SISÄINEN VALVONTA

Tuloksellisen liiketoiminnan edellytyksenä on, että organisaatio valvoo jatkuvasti toimintaansa. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on antaa kohtuullinen varmuus siitä, että taloudellinen raportointi on luotettavaa, yrityksen toiminnot tehokkaita ja taloudellisia ja että soveltuvia lakeja ja määräyksiä noudatetaan. Sisäinen valvonta on nimenomaan sisäistä toimintaa, joten sitä ei voi ulkoistaa. (Ala-Nissilä 2010, 121.)

Sisäinen valvonta käsittää kaikki ne menettelytavat, järjestelyt ja prosessit, joiden tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio toimii sovitulla tavalla ja edistää menestystään. Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on yhtiön toimitusjohtajalla. Hallituksen vastuulla puolestaan on valvoa, että toimitusjohtaja hoitaa velvollisuutensa ja että sisäinen valvonta on riittävällä tasolla. (Suomela 2010, 160.)

Vaatus sisäisestä valvonnasta pohjautuu corporate governanceen. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi määrää, että pörssiyhtiön on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja lisäksi seurattava valvonnan toimivuutta (Arvo-paperimarkkinayhdistys ry 2010a). Sisäisen valvonnan tehokkuuteen vaikuttaa, kuinka hyvin organisaation eri henkilöt ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa ja valvovat niiden saavuttamista (KPMG 2005, 33).

#### 3.1 Sisäisen valvonnan menetelmät

Organisaatioiden sisäistä valvontaa koskevat vaatimukset ovat täsmentyneet viime vuosien kuluessa, sillä toimintaympäristöjen laajentuessa ja muuttuessa sisäinen valvonta on kasvattanut merkitystään. Se on noussut tärkeäksi kriteeriksi sijoittajille, joiden täytyy voida luottaa ja uskoa yritykseen. Organisaatioiden toiminnan muuttuminen monimutkaisemmaksi kasvattaa riskejä, joten yritysjohto joutuu entistä tarkemmin miettimään, miten se ehkäisee epäonnistumisia. Näin ollen tehokas sisäinen valvonta on sekä johdon, omistajien että sijoittajien etu. (KPMG 2005, 33-34.)

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tuottaa organisaation johdolle varmuus siitä, että asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. On tärkeää suojata organisaatio kavalluksilta, virheiltiltä ja väärinkäytöksiltä. Siksi sisäiseltä valvonnalta edellytetään asianmukaista työnjakoa, valtuutusmenettelyjä, riittävää dokumentointia, tietojen ja varojen fyysistä valvontaa sekä riippumattomien tahojen suorittamaa tarkastusta. Sisäistä valvontaa arvioi sisäinen tarkastus, jota käsitellään opinnäytetyön luvussa neljä. Myös tilintarkastajat ovat osallisina sisäisen valvonnan arvioinnissa ja kehittämisessä. (Koivu ym. 2010, 120.)

Sisäisen valvonnan menetelmät riippuvat huomattavasti organisaation koosta, toimialasta, omistussuhteista, rakenteesta ja toimintojen luonteesta. Sisäinen valvonta voi olla järjestetty eri tavalla eri yrityksissä, mutta tärkeintä on sen toimivuus. Tavoitteena on varmistaa, että taloudellisen raportoinnin tiedot ovat oikein ja sijoittajat voivat pitää julkistettua informaatiota luotettavana. Sisäisen valvonnan tulisi olla osana organisaation sisäänrakennettuja prosesseja, joiden vaiheita voidaan nimittää kontroleiksi. Pelkästään kontrollikuvaukset ja toimintaohjeet eivät kuitenkaan riitä, vaan tulee valvoa, että niitä myös noudatetaan käytännössä. (Ahokas 2009b.)

Sisäisen valvonnan teoriaa ja malleja on kehitetty, jotta yrityksen johto, sisäiset tarkastajat, tilintarkastajat, lainsäätäjät, viranomaiset, sijoittajat ja suuri yleisö ymmärtäisivät sen samalla tavalla. Merkittävimmät kansainväliset sisäisen valvonnan mallit ovat yhdysvaltalainen COSO-malli ja kanadalainen CoCo-malli. Suomessa sisäisen valvonnan ohjeistuksia ovat antaneet Arvopaperimarkkinayhdistys, Rahoitustarkastus, Vakuutusvalvontavirasto ja Kauppa- ja teollisuusministeriö. (KPMG 2005, 34-45.)

### 3.2 COSO-malli

COSO-raportti on toiminut merkittävänä tekijänä sisäisen valvonnan kehittämisessä. Yhdysvaltalainen The Treadway Commission ehdotti valituille tarkastus- ja valvontajärjestöille yhteistyötä erilaisten sisäisen valvonnan käsitteiden ja määri-

telmien yhdistämiseksi. Sen seurauksena syntyi COSO, joka julkaisi ensimmäisen kerran vuonna 1992 COSO-raportin. (KPMG 2005, 34.)

Raportti antaa yleispätevän sisäisen valvonnan käsitelmällin organisaatioille, joille on ominaista tavoitteellinen toiminta. Huonosti toteutettu sisäinen valvonta voidaan helposti kokea painostukseksi ja alistamiseksi johdon taholta, mutta COSO-mallin tavoitteena on toteuttaa sisäistä valvontaa niin, ettei se käänny itseään vastaan. Raportin tavoitteena on lisäksi tarjota standardi, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida sisäistä valvontaansa ja kehittää sitä. (Holopainen ym. 2010, 50.)

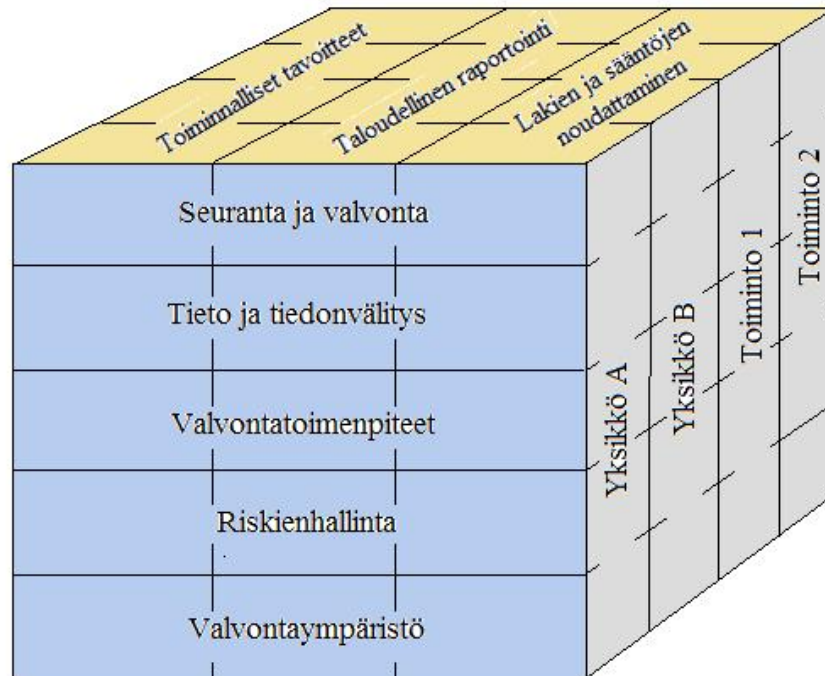
COSO-mallissa sisäinen valvonta määritellään prosessiksi, johon osallistuvat organisaation hallitus, johto ja muu henkilöstö. Määritelmän mukaan sisäisen valvonnan prosessi pyrkii kohtuudella varmistamaan, että seuraaville alueille asetetut tavoitteet saavutetaan:

1. toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
2. taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuus
3. lakien ja sääntöjen noudattaminen (KPMG 2005, 35.)

Kaikkien organisaation tavoitteiden ajatellaan sisältyvän näihin kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat organisaation toiminnalliset tavoitteet eli liiketoiminnan tavoitteet, kuten tulostavoitteet sekä henkisten ja aineellisten voimavarojen turvaaminen. Toiseen ryhmään kuuluvat tavoitteet, jotka toteutuessaan varmistavat, että julkaistut taloudelliset raportit ovat luotettavia. Kolmanteen ryhmään kuuluvat tavoitteet, jotka tukevat sekä lakien että organisaation omien sääntöjen noudattamista. (Holopainen ym. 2010, 52.)

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta on prosessi, joka koostuu toimenpiteiden sarjasta. Prosessin tarkoituksena on varmistaa, että organisaation tavoitteet saavutetaan ilman virheitä ja väärinkäytöksiä. Sisäisen valvonnan saavat aikaan ihmiset ja se tuottaa johdolle ainoastaan kohtuullisen varmuuden tavoitteiden saavuttamisesta. Valvonnan tehtävänä on myös seurata, saavutetaanko tavoitteet. Siten sisäisellä valvonnalla on yhteys tavoitteelliseen toimintaan. (Holopainen ym. 2010, 52.)

Sisäinen valvonta koostuu COSO-mallin mukaan viidestä osatekijästä, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja joihin voidaan vaikuttaa johtamistavalla. Nämä osatekijät ovat valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta. (KPMG 2005, 35.) Kuviossa 3 on esitetty COSO-mallin osatekijät yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja toiminnan kokonaisuuteen.



KUVIO 3. COSO-mallin osatekijät (KPMG 2005, 35).

Kuviossa 3 on esitetty kuution ylimmällä sivulla organisaation tavoitteet ryhmiteltyinä aiemmin mainittuihin kolmeen pääryhmään. Kuution etummaisella sivulla on esitetty sisäisen valvonnan viisi osatekijää ja kuution oikealla sivulla organisaation osat ja toiminnot, joihin sisäinen valvonta kohdistuu. Kuution oikeanpuoleinen sivu kuvaa organisaation osia, kuten tytäryhtiöitä, divisioonia ja muita toiminnallisia kokonaisuuksia, kuten tuotanto- ja markkinointitoimintoja. Sisäistä valvontaa voidaan tarkastella kokonaisuutena, tai erikseen esimerkiksi jonkin tytäryhtiön näkökulmasta. (Holopainen ym. 2010, 64-65.)

Kaikki sisäisen valvonnan viisi osatekijää liittyvät organisaation tavoitteisiin ja ovat myös välttämättömiä niiden saavuttamiselle. Esimerkiksi organisaation tuot-

tama taloudellinen tieto on osa tieto ja tiedonvälitys -osatekijää. Sitä tarvitaan toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa, luotettavien taloudellisten laskelmien aikaansaamisessa ja sen osoittamisessa, että organisaation toiminta on lakien mukaista. Toisaalta myös yksittäinen tavoiteryhmä, kuten toiminnalliset tavoitteet, vaatii kaikki viisi osatekijää avuksi saavuttamaan tavoitteet. (Holopainen ym. 2010, 64-65.)

### 3.2.1 Valvontaympäristö

Valvontaympäristö tarkoittaa johtamistapaa ja organisaatiokulttuuria, joka vallitsee organisaatiossa. Se on muiden sisäisen valvonnan osa-tekijöiden perusta, sillä valvontaympäristö edellyttää järjestystä ja rakenteita ja vaikuttaa koko henkilöstön valvontatietoisuuteen. Valvontaympäristö on pohjana sille, millaiset valvontatoimet organisaatiossa on käytössä, millaiset organisaation raportointi- ja tiedotusjärjestelmät ovat ja miten organisaatio toteuttaa seurannan. (Holopainen ym. 2010, 55.)

Organisaation ylimmällä johdolla on merkittävä rooli valvontaympäristön luomisessa. Yritys suoriutuu paremmin, kun johto sitoutuu tehokkaaseen sisäiseen valvontaan ja viesti siitä välittyy myös johdon teoissa. Tehokas ja samalla kustannustehokas tapa toteuttaa sisäistä valvontaa on lisätä valvontatietoisuutta organisaatiokulttuuriin. (The Institute of Internal Auditors 2005.)

Valvontaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin kuuluvat rehellisyys, eettiset arvot, henkilöstön pätevyys, johdon filosofia ja toimintatapa, hallituksen osoittama huolenpito, johdon tapa antaa valtaa ja vastuuta sekä johdon tapa organisoida ja kehittää henkilöstöään. Kiinnittämällä huomiota juuri näihin asioihin johto voi muokata organisaatiota haluamallaan tavalla ja vaikuttaa sisäisen valvonnan onnistumiseen. Sisäisen valvonnan ollessa tehokasta organisaatio pyrkii muun muassa palkkaamaan pätevää henkilöstöä ja juurruttamaan siihen rehellisyyden asennetta sekä valvontatietoisuutta. (Holopainen ym. 2010, 56.)

### 3.2.2 Riskienhallinta

Jokaiseen organisaatioon kohdistuu sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia riskejä, jotka uhkaavat toimintaa. Riskejä täytyy voida arvioida ja edellytyksenä sille ovat organisaation eri tasoilla annetut, johdonmukaiset tavoitteet. Riskien arviointi luo perustan riskienhallinnalle ja se tarkoittaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista ja analysointia. Organisaatiolla tulee myös olla menettelytapoja tunnistaa ja hallita muutoksiin liittyviä riskejä, sillä organisaation taloudelliset, teolliset, toiminnalliset ja lainsäädäntöön liittyvät olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. (KPMG 2005, 36.)

Organisaation tavoitteet, joita riskit uhkaavat, voivat olla selvästi määritettyjä tai epäsuoria ja niitä on sekä organisaatiotasolla että toimintotasolla. Organisaatiotason tavoitteet edustavat yleensä organisaation päämääriä ja arvoja. Organisaatiotason tavoitteet on yhdistetty tarkempiin, osatoimintojen tavoitteisiin säilyttämään yhdenmukaisuutta. Niitä ovat esimerkiksi myynnin, tuotannon ja tekniikan tavoitteet. Tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa organisaatiotason riskejä ovat esimerkiksi teknologian kehitys, vaihtuvat asiakastarpeet, kilpailu, lainsäädännön muuttuminen, luonnonmullistukset ja taloudelliset muutokset. Toimintotason riskejä puolestaan voivat aiheuttaa esimerkiksi tiedonkulun katkeaminen, henkilöstön laatu, henkilöstön koulutus ja motivointi, muutos johtamisvelvollisuuksissa, työntekijöiden pääsy käsiksi varoihin ja tehoton hallitus tai tarkastusvaliokunta. (Holopainen ym. 2010, 57-58.)

Riskienhallinta vaikuttaa organisaation kykyyn selviytyä tehtävistään, menestyä kilpailussa, ylläpitää taloudellista kasvua ja myönteistä imagoa, varmistaa henkilöstön osaaminen sekä ylläpitää tuotteiden ja palveluiden laatua. Täysin kaikkia riskejä ei kuitenkaan ole mahdollista estää ja hallita. Organisaation pitää arvioida, paljonko riskiä on järkevää hyväksyä ja pyrkiä hallitsemaan riskit niissä rajoissa. (Holopainen ym. 2010, 56.)

Vaikka organisaatio pystyy tunnistamaan riskejä ja arvioimaan niiden toteutumisen todennäköisyydet ja seuraukset, riskien ennustaminen on silti aina monimutkaista. Valtaosassa riskeistä on mukana inhimillisiä tekijöitä, mikä voi osaltaan



jopa aiheuttaa lisää riskejä. Myöskään pelkkä riskien tunnistaminen ei riitä, vaan niiden eteen pitää tehdä toimenpiteitä. Riskienhallintakeinot jaetaan yleisesti riskin välttämiseen, pienentämiseen, siirtämiseen ja pitämiseen omalla vastuulla. Toimenpiteitä määriteltäessä tulee myös tuntee toimintaympäristön lainalaisuudet ja ymmärtää organisaation etu. Siksi riskejä ei tulisi koskaan tarkastella irrallisina, vaan aina yhteydessä organisaation strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. (Flink ym. 2007, 11-12.)

Onnistuneelle riskienhallinnalle on luonteenomaista jatkuvuus, tavoitteellisuus, mitattavuus ja vastuunjako. Lisäksi riskienhallinnan onnistumiseen vaikuttavat organisaatiokulttuuri, tiedonkulku ja ilmapiiri. Riskienhallinta vaatii johdon tuen ja henkilöstön sitoutumisen ja sen toteuttaminen tulisi kytkeä osaksi organisaation normaaleja prosesseja ja päätöksentekoa, jolloin kaikki kokevat olevansa vastuussa riskienhallinnan onnistumisesta. (Flink ym. 2007, 128.)

### 3.2.3 Valvontatoimenpiteet

Sisäiset valvontatoimenpiteet eli kontrollit ovat menettelytapoja, joilla varmistetaan, että organisaatio toimii johdon määrittämien toimintaohjeiden mukaisesti. Niiden tarkoituksena on pitää huolta, että organisaation tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallitsemiseksi tehdään toimenpiteitä. Valvontatoimenpiteitä suoritetaan organisaation kaikilla tasoilla ja toiminnoissa ja niitä ovat esimerkiksi hyväksymiset, valtuutukset, todentamiset, täsmäytykset, toiminnan tarkastukset, omaisuuden turvaamistoimet ja työtehtävien eriyttämiset. (Holopainen ym. 2010, 59.)

Valvontatoimenpiteisiin sisältyy kaksi tekijää. Ensimmäinen on toimintaperiaate, joka kertoo mitä pitäisi tehdä. Toinen tekijä on toimenpiteet, joilla tämä periaate toteutetaan. Toimintaperiaatteet voivat olla kirjoitettuja tai suullisia, mutta tärkeintä on niiden ymmärtäminen ja toteuttaminen syvällisesti, tunnollisesti ja johdonmukaisesti. Mikään toimenpide ei ole hyödyllinen, jos se suoritetaan vain mekaanisesti. On myös tärkeää, että tehdyt toimenpiteet dokumentoidaan. (Holopainen ym. 2010, 60.)

Riskienhallinnan yhteydessä organisaation tulisi kohdistaa jokaiseen riskiin tarvittavat valvontatoimenpiteet. Valvontatoimenpiteet ovat siis osa prosessia, jolla pyritään saavuttamaan organisaation asettamat liiketoimintatavoitteet. Koska kaikilla organisaatioilla on omat tavoitteensa ja toimintatapansa, myös valvontatoimenpiteet ovat erilaisia eri yrityksissä. Valvontatoimenpiteiden luonteeseen vaikuttavat myös organisaation toimintaympäristö, historia, kulttuuri ja ihmiset, jotka suorittavat valvontatoimenpiteitä. (Holopainen ym. 2010, 60.) Valvontatoimenpiteitä tarkastellaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa viisi.

#### 3.2.4 Tieto ja tiedonvälitys

Organisaatiossa kaikki olennainen tieto tulee tunnistaa, omaksua ja välittää eteenpäin sellaisessa muodossa ja aikatalussa, että organisaation henkilöstö pystyy hoitamaan velvollisuutensa. Tehokkaan tiedonvälityksen pitäisi tapahtua avoimesti sekä ylhäältä alas, organisaation läpi että alhaalta ylös. (University of California 2011.) Henkilöstön olisi hyvä ymmärtää roolinsa sisäisen valvonnan järjestelmässä, sekä tietää miten omassa työssä tehdyt valvontatoimenpiteet liittyvät toisten työhön. Koko henkilöstön tulisi lisäksi saada johdolta selkeä viesti, että sisäisen valvonnan velvollisuudet on hoidettava tosissaan. Henkilöstöllä tulisi puolestaan olla keinot viestiä merkittävistä asioista ylöspäin organisaatiossa. (KSU Internal Audit Office 2003.)

Tietoa tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla ohjaamaan toimintaa kohti organisaation tavoitteita. Tietoa käytetään operatiiviseen päätöksentekoon, toiminnan seuraamiseen ja taloudellisten raporttien kokoamiseen. Tietoa täytyy myös välittää tehokkaasti ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, tavarantoimittajille ja osakkeenomistajille. Tietojärjestelmät ovat olennainen osa organisaation päivittäistä toimintaa ja niiden tehtävänä on varastoida, käsitellä ja raportoida tietoa. Ne käsittelevät sekä sisäisesti luotua tietoa, että tietoa ulkoisista tapahtumista, toiminnasta ja olosuhteista. Tiedon käsittelytapojen ja raporttien tulee olla sellaisia, joista on hyötyä organisaation sisäisessä valvonnassa. (Holopainen ym. 2010, 61.)

### 3.2.5 Seuranta ja valvonta

Sisäinen valvontajärjestelmä tarvitsee seurantaan, joka jatkuvasti arvioi järjestelmän suoritusta. Seurannan tarkoituksena on ottaa selvää, onko sisäinen valvonta asiaankuuluvasti suunniteltu ja toteutettu ja onko se tehokasta. (University of California 2011.) Suorituksen arviointiin käytetään jatkuvia seurantatoimenpiteitä, erillisiä arviointeja tai näiden yhdistelmää. Jatkuva arviointia käydään johtamis- ja valvontatoimin, mutta myös muun henkilöstön taholta samalla kun tehtäviä suoritetaan. Erillisten arviointien suorittamisen laajuus puolestaan riippuu riskien arvioinnista ja jatkuvan seurannan tehokkuudesta. Kun sisäisessä valvonnassa havaitaan puutteita, ne tulee raportoida organisaation esimiehille tai vakavissa tapauksissa ylimmälle johdolle ja hallitukselle. (Holopainen ym. 2010, 62.)

Jatkuvia seurantatoimenpiteitä ovat säännönmukaiset johtamis- ja ohjaustoimet, vertailut, täsmäytykset ja muut rutiinitehtävät. Esimerkiksi erilaisten toimintareporttien avulla saadaan todisteita siitä, toimiiko sisäinen valvonta edelleen. Ulkopuolelta saatu tieto, kuten asiakasvalitukset tai asiakaskäyttäytyminen vahvistavat sisäistä tietoa ja ennakoivat tulevia ongelmia. Työtehtävien jako puolestaan perustuu organisaatorakenteeseen ja auttaa paljastamaan valvontatoimien virheet ja tunnistamaan sen puutteet. Vertailua käytetään esimerkiksi silloin, kun verrataan tietojärjestelmien tuottamaa tietoa laskelmiin. Johto voi saada tärkeää palautetta valvonnan tehokkuudesta esimerkiksi koulutustilaisuuksissa ja kokouksissa, ja lisäksi sisäiset ja ulkoiset tarkastajat antavat suosituksia vahvistamaan valvontatoimia. (Holopainen ym. 2010, 63.)

Erilliset arvioinnit seurantakeinona voivat kohdistua koko valvontajärjestelmään tai yksittäisiin valvontatoimenpiteisiin. Koko valvontajärjestelmän arviointi voi tulla tarpeeseen merkittävän strategia- tai johtamismuutoksen, suurten hankintojen, toiminnan muutoksen tai taloudellisen informaation tuottamisen yhteydessä. (Holopainen ym. 2010, 63.) Erillisiä arviointeja kohdistuu kuitenkin useammin yksittäisiin valvontatoimenpiteisiin. Niitä tekevät itsearviointina samat henkilöt, jotka ovat vastuussa kyseisistä toiminnoista. Tällöin arvioinneissa kannattaisi keskittyä alueisiin, joissa riskit ovat suurimpia. Myös sisäisten tarkastajien tehtäviin kuuluu antaa arvioitaan sisäisestä valvonnasta. (University of California 2011.)

Mitä enemmän ja mitä tehokkaampia jatkuvia valvontatoimenpiteitä organisaatiolla on, sitä vähemmän tarvitaan erillisiä arvioita. Erillisten arviointien käyttöiheys on johdon harkittavissa, ja silloin tulisi miettiä erityisesti tapahtuvien muutosten luonne, aste ja niihin liittyvät riskit, valvontaa suorittavien henkilöiden pätevyys ja kokemus sekä jatkuvalla seurannalla saadut tulokset. Jatkuvat valvontatoimenpiteet ovat erillisiä arviointeja tehokkaampia ja siksi ne tulisi rakentaa organisaation normaaleihin toimintarutiineihin. Siten ne toimivat ajantasaisesti, reagoivat muuttuviin olosuhteisiin ja ovat syvään juurtuneita. (Holopainen ym. 2010, 62.)

Sisäiset valvontajärjestelmät muuttuvat jatkuvasti ja valvonnan suorittamistapa saattaa kehittyä. Jokin tehokas prosessi voi muuttua tehottomaksi esimerkiksi uuden henkilöstön, ohjauksen ja koulutuksen tehokkuuden vaihtelun, ajan ja resursien rajallisuuden tai lisääntyneiden paineiden johdosta. Lisäksi olosuhteet, joissa sisäinen valvontajärjestelmä on luotu, voivat olla muuttuneet. Kehityksen takia johdon täytyy määritellä onko sisäinen valvonta edelleen asianmukaista ja osoittaako se uudet riskit. (KSU Internal Audit Office 2003.) Kuviossa 4 on esitetty tiivistelmänä COSO-mallin mukaiset sisäisen valvonnan periaatteet.

1. Rehellisyys ja eettiset arvot	13. Kontrollien valikointi ja kehittäminen
2. Hallituksen tärkeys	14. Tietotekniikka
3. Johtamisen filosofia ja johdon toimintatavat	15. Informaatiotarpeet
4. Organisaatorakenne	16. Informaation valvonta
5. Sitoutuminen taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen	17. Johdon kommunikointi
6. Valta ja vastuu	18. Kommunikointi ylöspäin organisaatiossa
7. Henkilöstön voimavarat	19. Kommunikointi hallituksen kanssa
8. Taloudellisen raportoinnin tavoitteiden tärkeys	20. Kommunikointi sidosryhmien kanssa
9. Taloudellisen raportoinnin riskien tunnistaminen ja analysointi	21. Jatkuva valvonta
10. Petosten hallinta	22. Erilliset arvioinnit
11. Valvontatoimenpiteet	23. Puutteista raportointi
12. Kontrollien ja riskienhallinnan yhteys	24. Johdon roolit
	25. Hallitus ja tarkastusvaliokunta
	26. Muu henkilökunta

KUVIO 4. COSO:n sisäisen valvonnan periaatteet. (The Institute of Internal Auditors 2005).

### 3.3 CoCo-malli

COSO-mallin ohella toinen kansainvälinen sisäisen valvonnan malli on CoCo-malli eli The Criteria of Control -malli. Sen julkaisi The Canadian Institute of Chartered Accountants vuonna 1995. Malli perustuu COSO-malliin, mutta sen lähestymistapa on suunnattu enemmän johdolle. CoCo:n mukaan organisaation sisäinen valvonta koostuu niistä osatekijöistä, jotka yhdessä tukevat henkilöstöä saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Näitä osatekijöitä ovat organisaation resurssit, järjestelmät, prosessit, kulttuuri, rakenne ja työtehtävät. (KPMG 2005, 37.)

CoCo-mallissa sisäiset valvontaohjeet ryhmitellään seuraaville neljälle alueelle (KPMG 2005, 38):

1. *Tarkoitus* eli kriteerit, jotka koskevat organisaation olemassaolon tarkoitusta (mitä tehdä).
2. *Sitoutuminen* eli kriteerit, jotka liittyvät organisaation arvoihin ja identiteettiin (halu tehdä se).
3. *Osaaminen* eli kriteerit, jotka liittyvät osaamiseen ja henkilöstön pätevyyteen (välineet tehdä se).
4. *Seuranta ja oppiminen* eli kriteerit, jotka koskevat organisaation kehittämistä (teemmekö me sen).

### 3.4 Sisäisen valvonnan vastuunjako

Kaikilla organisaatioon kuuluvilla on jonkin verran vastuuta sisäisestä valvonnasta. Ylimpänä valvojana toimii hallitus ja tarkastusvaliokunta, mutta vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on johdolla. Erityisen keskeinen asema on taloudesta ja laskennasta vastaavilla johtajilla. Myös sisäiset tarkastajat edistävät osaltaan sisäisen valvonnan pysymistä tehokkaana, mutta heillä ei kuitenkaan ole vastuuta valvontajärjestelmän perustamisesta ja ylläpitämisestä. Lisäksi ulkopuoliset tahot, kuten tilintarkastajat, myötävaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja auttavat tehostamaan sisäistä valvontaa. Hekään eivät kuitenkaan ole siitä vas-

tuussa eivätkä ole osa organisaation sisäistä valvontajärjestelmää. (Holopainen ym. 2010, 66.)

Organisaation toimitusjohtajalla on vastuu siitä, että kaikki sisäisen valvonnan osatekijät toimivat. Hän johtaa alaisiaan ja määrittelee heidän kanssaan arvot, periaatteet ja toimintapolitiikat, jotka muodostavat sisäisen valvontajärjestelmän perustan. Johtajat puolestaan tavallisesti suunnittelevat ja toteuttavat yksityiskohdaisemmat valvontatoimet. He antavat vastuun niiden käyttöönotosta yksikön eri toiminnoista tai osastoista vastaaville henkilöille. Johtajat ovat vastuussa sisäisen valvonnan osuudestaan esimiehelleen, ja toimitusjohtaja hallitukselle. (Holopainen ym. 2010, 66.)

Taluspäälliköillä, laskentapäälliköillä, controllereilla ja heidän henkilökunnallaan on merkittävä asema sisäisessä valvonnassa, sillä heidän toimintansa ulottuu läpi koko organisaation. He sekä suorittavat että seuraavat sisäistä valvontaa. He seuraavat ja analysoivat tuloksia erityisesti talouden näkökulmasta, mutta myös toiminnallisuuden ja lainmukaisuuden kannalta. (Holopainen ym. 2010, 66.)

Jossain määrin sisäinen valvonta on koko organisaation henkilöstön vastuulla ja siksi sen tulisi olla ilmaistuna jokaisen toimenkuvassa joko nimenomaisesti tai epäsuorasti. Kaikilla työntekijöillä on jokin tehtävä sisäisen valvonnan toimeenpanossa, sillä he saattavat tuottaa valvonnassa käytettävää tietoa tai ryhtyä muihin valvontaa tehostaviin toimenpiteisiin. Henkilöstö on myös velvollinen viestimään ylöspäin organisaatiossa toiminnan ongelmista, sääntöjen noudattamatta jättämisestä tai laittomista toimista. Henkilöstön täytyy lisäksi ymmärtää vastustaa johdon painostusta osallistua sopimattomiin toimiin ja sen vuoksi organisaatiossa tulisi olla myös normaalien tietokanavien ulkopuolisia reittejä viestimiseen. (Holopainen ym. 2010, 67-68.)

## 4 SISÄINEN TARKASTUS

Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa, jolla parannetaan organisaation toimintaa ja tuotetaan sille lisäarvoa. Sisäinen tarkastus arvioi ja kehittää yrityksen riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien tehokkuutta. Sen tehtävänä on tuottaa johdolle informaatiota sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuudesta ja riittävydestä sekä tehtävien suorittamisen laadusta johdon tarpeiden ja toivomusten mukaan. (KPMG 2005, 110.)

Listatuille yhtiöille vaatimus sisäisestä tarkastuksesta pohjautuu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin, jonka suosituksen mukaan Helsingin Pörssissä listattujen yhtiöiden tulee selostaa, miten sisäinen tarkastus on yhtiössä järjestetty. Selostuksessa kuvataan sisäisen tarkastuksen organisointi ja tarkastustyössä noudatettavat keskeiset periaatteet. Sisäistä tarkastusta arvostetaan toimintatapojen varmistajana, kehittämiskohteiden esilletuojana ja tilintarkastuksen täydentäjänä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a.)

Listaaamattomille yrityksille on olemassa omat hallinnointikoodin kaltaiset suosituksensa, joiden noudattaminen on vapaaehtoista (Keskuskauppakamari 2006). Siten myös sisäisen tarkastuksen järjestäminen on vapaaehtoista ja saattaaakin muodostaa pienille yhtiöille liian suuren panostuksen. Sisäinen tarkastus kuitenkin tukee sisäistä valvontaa ja osoittaa sen, että sisäiseen valvontaan panostetaan. Hallituksen velvollisuus on taata sisäiselle tarkastukselle riittävä asema organisaatiossa sekä tarvittavat resurssit työn suorittamiseksi. (Suomela 2010, 160-161.)

### 4.1 Sisäisen tarkastuksen organisointi

Sisäisen tarkastuksen tulisi toimia hallituksen suorassa alaisuudessa ja siten raportoida havainnoistaan suoraan hallitukselle, jotta sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja tarkastusraporttien asianmukainen käsittely varmistetaan. Sisäinen tarkastus on kuitenkin käytännössä annettu usein toimitusjohtajan ja tämän alaisten vastuulle, sillä heillä on hallitusta enemmän aikaa ja kiinnostusta sisäiselle tarkas-

tukselle. Tärkeää on kuitenkin, että sisäinen tarkastus nauttii hallituksen luottamusta ja raportoi sille riittävästi. (Hirvonen ym. 2003, 225.)

Organisaatio voi joko järjestää sisäisen tarkastustoiminnon yhtiön sisällä tai ostaa palvelun ulkopuolelta. Monilla yhtiöillä ei ole resursseja tai osaamista sisäisen tarkastustoiminnon perustamiseen, jolloin palvelu on hankittava ulkopuolelta. Molempiin liittyy hyviä ja huonoja puolia. On myös eroavia näkökantoja siitä, voiko sama tarkastusyhtiö suorittaa sekä sisäisen tarkastuksen että tilintarkastuksen, jolloin nousevat esiin riippumattomuuskysymykset. (KPMG 2005, 111-112.)

Oman sisäisen tarkastuksen yksikön hyötynä on se, että silloin sisäisellä tarkastuksella on parempi ymmärrys organisaation toiminnasta, kulttuurista ja järjestelmistä. Sitä voidaan myös käyttää sisäisenä johdon kouluttajana ja ei tarvitse maksaa ulkopuolisille asiantuntijoille. Toisaalta sisäinen tarkastusyksikkö ei voi koskaan olla täysin riippumaton, sillä johto valvoo koko ajan sen toimintaa. Monesti osaavan sisäisen tarkastajan rekrytointi on myös kalliimpaa kuin ulkopuolisen osto, sillä ulkopuolista apua tarvitaan vain osan vuodesta ja tiettyjen projektien ajan. (KPMG 2005, 112.)

Ulkopuolisen sisäisen tarkastajan ostaminen tuottaa säästöä ja parantaa tehokkuutta, sillä se tuo paremmat tarkastusmenetelmät ja tietojärjestelmät sekä erityisen asiantuntemuksen. Ulkopuolinen on myös sisäistä tarkastusyksikköä riippumattomampi ja motivoituneempi. Haittana puolestaan on se, että tiettyjen ylimmälle johdolle kuuluvien avainkontrollien valvonta saattaa jäädä pois ja tarkastuskulut voivat nousta nopeammin kuin oman tarkastusyksikön palkkakulut. Tarkastusyhtiön henkilökunta myös vaihtuu useammin, jolloin tarvitaan jatkuvaa koulutusta. (KPMG 2005, 112-113.)

Sisäisen tarkastuksen kansainvälisen pääjärjestön IIA:n (The Institute of Internal Auditors) mukaan tänä päivänä on tarvetta ulkopuolisille sisäisille tarkastajille. Sen avulla pystytään hankkimaan itseltä puuttuvaa erilaista asiantuntemusta esimerkiksi IT:stä tai rahoituksesta. Lisäksi tarkastusta voidaan hankkia juuri sen verran, kuin katsotaan tarpeelliseksi, vaikkakin ulkopuoliselta tarkastettavan orga-



nisaation yksityiskohtainen tuntemus jää aina omaa sisäistä tarkastusta ohuemmaksi. (Suomela 2010,161.)

#### 4.2 Sisäisen tarkastuksen tehtävät

Sisäiset tarkastajat toimivat johdon avustajina merkittävässä hankkeissa, toiminnan arvioijina ja konsultointiapuna. He tutkivat ja arvioivat riskienhallintaa, valvontajärjestelmää sekä johtamis- ja hallintoprosessia ja tuottavat riippumattoman arvion niiden tilasta. He antavat myös suosituksia toiminnan kehittämiseksi ja edellä mainittujen prosessien parantamiseksi. Sisäisen tarkastuksen työn tuloksena annetaan kokonaisarvio yleensä kerran vuodessa, sekä yksittäisistä arviointi- ja varmistustehtävistä yleisarviot. (Holopainen ym. 2010, 87.)

Johtamis- ja hallintojärjestelmää arvioitaessa sisäiset tarkastajat kiinnittävät huomiota organisaation toiminnan perustan, eettisten tavoitteiden, ohjelmien ja toimien suunnitteluun, käyttöönottoon ja tehokkuuteen. Riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa arvoidessa tutkitaan raha- ja reaali prosessien luotettavuutta ja eheyttä, toimintojen tuloksellisuutta ja tehokkuutta, omaisuuden turvaamista, lakien, määräysten ja sopimusten noudattamista sekä koko raportoinnin luotettavuutta. (Holopainen ym. 2010, 88-89.)

Sisäisen tarkastuksen tarjoamia konsultointipalveluja ovat neuvonanto- ja muut samanluonteiset palvelut, jotka tuottavat organisaatiolle lisäarvoa ja parantavat sen prosesseja ilman, että sisäisellä tarkastuksella on siitä päätöksentekovastuuta. Konsultointipalveluja ovat esimerkiksi ohjaus, koulutus, neuvonta ja kehitysprojekteihin osallistuminen. Näissä tehtävissä sisäisen tarkastajan tulee kiinnittää huomiota toimeksiannon riskienhallintaan, olla valmis havaitsemaan merkittävät valvonnan heikkoudet ja pidättäytyä ottamasta sellaista vastuuta, joka kuuluu organisaation johdolle. (Holopainen ym. 2010, 91.)

### 4.3 Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit

Sisäisen tarkastuksen tarkoituksen, toimivallan ja vastuun tulee olla sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaista (KPMG 2005, 114). Kansainväliset ammattistandardit on laatinut ja hyväksynyt IIA ja ne on käännetty suomeksi Sisäiset tarkastajat ry:n toimesta. Niissä on määritelty sisäisten tarkastajien työn luonne tarkastettavien kohteiden arvioinniksi ja kehittämisen edistämiseksi. (Sisäiset tarkastajat ry 2010).

Ammattistandardit sisältävät ominaisuusstandardeja, toteutustapastandardeja ja soveltamisstandardeja. Ominaisuusstandardit koskevat sisäistä tarkastusta hoitavien organisaatioiden ja toimijoiden ominaispiirteitä. Niissä sanotaan esimerkiksi, että sisäisen tarkastajan tulee noudattaa ammatillista huolellisuutta arvioitaessa riskienhallinnan, valvonnan ja johtamis- ja hallintoprosessien riittävyttä ja tehokkuutta. Toteutustapastandardit koskevat tarkastustehtävien luonnetta ja määrittävät laatuvaatimukset, joiden mukaan tehtävästä suoriutumista voidaan arvioida. Soveltamisstandardit puolestaan on laadittu erikseen jokaiselle keskeiselle sisäisen tarkastuksen tehtävätyypille ja ne antavat ominaisuus- ja toteutustapastandardeille sopivat soveltamisohjeet. (KPMG 2005, 114.)

## 5 TALOUSHALLINNON SISÄISET KONTROLLIT

Sisäiset kontrollit eli valvontatoimenpiteet ovat yksi viidestä sisäisen valvonnan osatekijästä. Kontrollit ovat politiikkoja ja menettelytapoja, joiden avulla varmistetaan, että organisaatiossa noudatetaan johdon antamia toimintaohjeita. Kontrolleja on olemassa organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa ja ne auttavat varmistamaan, että tarvittavat toimenpiteet tulevat tehdyksi organisaation tavoitteita uhkaavien riskien hallitsemiseksi. Kontrollitoimenpiteitä ovat esimerkiksi hyväksymiset, valtuutukset, varmennukset, täsmäytykset, toiminnan tarkastukset, omaisuuden turvaaminen ja työtehtävien eriyttäminen. (KSU Internal Audit Office 2003.)

Kontrollit ovat yhteydessä riskienhallintaan, sillä niiden tehtävänä on osana sisäistä valvontaa auttaa organisaatiota saavuttamaan liiketoimintatavoitteensa. Riskit uhkaavat näitä tavoitteita ja siksi johdon tulisi riskien arvioinnin yhteydessä kohdistaa niihin tarvittavat kontrollitoimenpiteet. Riskienhallintaan sisältyy siten usein uusien kontrollien perustaminen ja sen varmistaminen, että kontrollit suoritetaan oikea-aikaisesti ja asianmukaisesti. (Holopainen ym. 2010, 60.)

### 5.1 Väärinkäytökset

KPMG:n (2011) julkaisemassa maailmanlaajuisessa selvityksessä todettiin, että yritysjohto tekee yhä enenevässä määrin väärinkäytöksiä. Vuoden 2007 tutkimukseen verrattuna hallituksen jäsenten tekemien väärinkäytösten määrä nousi 11 prosentista 18 prosenttiin ja pääjohtajien osuus väärinkäytöksistä 11 prosentista 26 prosenttiin. Esimerkkejä väärinkäytöksistä olivat esimerkiksi toimittajien valelaskutus tai kasvaneet projektikustannukset, joiden avulla rahoitetaan työntekijälle maksettavia lahjuksia. (KPMG 2011.)

KPMG:n (2011) selvityksen mukaan tyypillisin väärinkäytöksen tekijä on 36-45 -vuotias mies, joka työskentelee talouteen liittyvissä tehtävissä (32%) ja on työskennellyt tehtävissä jo yli kymmenen vuoden ajan (33%), useimmiten ylimmässä johdossa tai hallituksen jäsenenä (53%). Usein väärinkäytökset kohdistuvat henki-

lön omaan työnantajaan. Pitkäaikaisten ja kokeneiden työntekijöiden on helpompi sivuuttaa kontrollit ja heitä epäillään vähemmän, sillä heille on ehtinyt kertyä henkilökohtaista luottamusta. Tilaisuuden tullen tällainen henkilö pystyy paremmin tekemään kavalluksen tai hankintatoimeen liittyvän väärinkäytöksen. (KPMG 2011.)

Selvityksessä todettiin, että väärinkäytöksiä on vaikea havaita. Hyvät hallinnon tarkastukseen liittyvät prosessit sekä tiedon analysointi voivat auttaa havaitsemaan epäilyttävää toimintaa, mutta tutkimuksessa vain 16 % tapauksista havaittiin näillä keinoilla. Väärinkäytöksistä 24 % havaittiin muodollisten ilmiäntokanavien ja nimettömien vihjeiden perusteella, 8 % asiakas- ja toimittajareklamaatioiden kautta ja 6 % pankkien, veroviranomaisten ja regulaattoreiden avulla. (KPMG 2011.)

KPMG:n (2011) mukaan on todennäköistä, että muutaman vuoden kuluttua ilmittyvien väärinkäytöstapausten määrä kasvaa edelleen. Tutkimuksessa esille nousseet tapaukset antavat tästä viitteitä, sillä yritykset eivät olleet onnistuneet reagoimaan varoitussignaaleihin. Väärinkäytösten ehkäisyä tulisikin tehostaa tunnistamalla varoitussignaalit ja reagoimalla niihin tehokkaammin. Varoitussignaaleja voivat olla esimerkiksi henkilön epäilyttävä käytös ja elämäntyyli tai yksittäisen liiketoiminta-alueen tulosten poikkeaminen muista ilman ymmärrettävää selitystä. Organisaatioiden tulisi varmistua siitä, että väärinkäytösriskeille alttiit alueet tunnistetaan ja niihin on muodostettu tarvittavat kontrollit. Myös sisäiseen tarkastukseen tulisi kiinnittää huomiota. (KPMG 2011.)

## 5.2 Väärinkäytösten hallinta

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaan väärinkäytöksiä ovat kaikenlaiset laittomat toimet kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen (Sisäiset tarkastajat ry 2010). Organisaatiot ja henkilöt tekevät väärinkäytöksiä saadakseen rahaa, omaisuutta tai palveluja, välttääkseen maksuja tai varmistaakseen liiketoiminnallisia tai henkilökohtaisia etuja. Väärinkäytökset ovat tahallisia ja niissä asioita esitetään virheellisesti, tietoja väärentäen tai salaten. Muita tunnusmerkke-

jä ovat luottaminen uhrin huolimattomuuteen tai tietämättömyyteen ja jälkien peittäminen. (Koivu ym. 2010, 132.)

Organisaation hyödyksi tehtyjä väärinkäytöksiä ovat esimerkiksi olemattoman omaisuuden myynti tai siirtäminen, sopimattomat maksut hallituksen virkamiehille, poliitikoille, välittäjille, asiakkaille tai toimittajille sekä varojen, vastuiden tai tulojen virheellinen esittäminen. Organisaation haitaksi tehtyjä väärinkäytöksiä voivat olla lahjuksen vastaanottaminen, omaisuuden varastaminen, taloudellisen tiedon väärentäminen omien toimien peittämiseksi, tahallinen tiedon tai tapahtumien kätkeminen sekä vaatimusten esittäminen tavaroista tai palveluista, joita ei ole toimitettu organisaatiolle. (Koivu ym. 2010, 134-135.)

Väärinkäytösriskien hallinta, kuten muukin riskienhallinta, on olennainen osa organisaation toimintaa. Sekä johdon että sisäisten tarkastajien tulisi arvioida toimintojen ja prosessien väärinkäytösmahdollisuuksia ja luoda niiden hallintakeinoja johdon suorittaman valvonnan avuksi. (Koivu ym. 2010, 131.)

Työntekijöiden tekemät väärinkäytökset tapahtuvat todennäköisimmin hankinta-toimessa, käteisen rahan vastaanottopisteissä ja tilanteissa, joissa vastaanottajalla ei ole tietoa maksusta tai maksettavasta summasta. Johdon tekemät väärinkäytökset kohdistuvat useimmiten kirjanpidon ja tilinpäätöksen vääristelyyn. Rahan vastaanottoon liittyvien riskien hallintaan auttavat parhaiten esimiesvalvonta, työtehtävien kierrätys ja poikkeamaraportointi. Hankintatoimen väärinkäytöksiä vastaan voidaan suojautua esimerkiksi vertaamalla ostotilausta, tavaran vastaanottoa ja saapunutta laskua toisiinsa. Tavaran tilaaminen, vastaanotto, laskun hyväksyminen ja maksaminen tulisi myös jakaa eri henkilöille. (Koivu ym. 2010, 137-138.)

Muita väärinkäytösten hallintakeinoja ovat sen varmistaminen, että henkilöstö tuntee annetut ohjeet ja tietää niiden rikkomisen seuraukset. Organisaatiokulttuurin tulisi myös olla sellainen, että kuka tahansa voi puuttua väärinkäytöksiin ja kokee velvollisuudekseen ilmoittaa niistä. Tärkeitä ovat myös jälkikäteisvalvonta, budjettiseuranta ja huolellisesti laaditut palkanmaksusopimukset, joissa määritetään esimerkiksi kuka saa antaa määräyksiä palkkoihin liittyvistä muutoksista. (Koivu ym. 2010, 137-139.)

### 5.3 Kontrollitoimenpiteet

Kontrollit voidaan jakaa ehkäiseviin ja etsiviin kontrolleihin, sillä niiden tarkoitus eroaa toisistaan. Ehkäisevät kontrollit pyrkivät estämään tai torjumaan ei-toivottuja asioita tapahtumasta. Ne ovat siis ennakoivia kontrolleja, jotka auttavat estämään virheitä ja väärinkäytöksiä. Ehkäiseviä kontrolleja ovat esimerkiksi työtehtävien eriyttäminen, valtuutusmenettelyt, riittävä dokumentointi ja omaisuuden suojaaminen. Etsivien kontrollien tarkoituksena puolestaan on etsiä ei-toivottuja tapahtumia tai tekoja. Ne osoittavat, että menetys on tapahtunut, mutta ne eivät estä sitä tapahtumasta. Etsiviä kontrolleja ovat esimerkiksi katsaukset, analyysit, täsmätykset, inventaariot ja sisäiset tarkastukset. (University of California 2011.)

Molemmat kontrollityypit ovat välttämättömiä, jotta sisäinen valvonta on tehokasta. Laadullisesta näkökulmasta katsottuna ehkäisevät kontrollit ovat tärkeitä, sillä ne ovat ennakoivia ja painottavat juuri laatua. Etsivät kontrollit ovat kuitenkin myös tärkeässä roolissa, sillä ne tarjoavat todistuksen siitä, että ehkäisevät kontrollit toimivat. (University of California 2011.)

Valvontatoimenpiteiden kokonaisuuteen tulisi sisältyä riittävästi sekä etsiviä että ehkäiseviä kontrolleja. Kontrolleja täydentämään tarvitaan myös säännöllisiä korjaavia toimenpiteitä, jotta sisäisen valvonnan päämäärät saavutetaan. Ollakseen tehokkaita kontrollien täytyy olla oikeita toimenpiteitä oikeassa paikassa ja yhteydessä kyseiseen riskiin. Niiden täytyy myös toimia yhdenmukaisesti koko ajan, myös silloin kun avainhenkilöt ovat poissa tai työkuormaa on enemmän. Lisäksi kontrollien tulee olla kustannustehokkaita, ymmärrettäviä, järkeviä ja valvontapäämääriä tukevia. (Intosai 2006.)

#### 5.3.1 Ehkäisevät kontrollit

*Valtuutus- ja hyväksyntämenettelyihin* liittyvien kontrollien tarkoituksena on varmistaa, että tiettyjä liiketoimia ja päätöksiä voivat tehdä vain ne henkilöt, joilla on toimivalta kyseiseen asiaan. Tällä valvotaan, että liiketoimia laitetaan alulle ja suoritetaan, kuten johto on tarkoittanut. Valtuutusmenettelyt, jotka tulisi doku-

mentoida ja välittää sekä johdolle että työntekijöille, sisältävät tietyt edellytykset ja ehdot joiden mukaan toimitaan. Ehtojen noudattaminen tarkoittaa, että työntekijät toimivat johdon tai lainsäädännön asettamien sääntöjen ja rajoitusten puitteissa. (Intosai 2006.)

Toimivalta voi olla yleistä tai erityistä. Yleistä toimivaltaa on esimerkiksi se, että annetaan yhdelle osastolle oikeus käyttää varoja hyväksytyn budjetin rajoissa. Erityinen toimivalta taas liittyy yksittäisiin liiketoimiin, joilta vaaditaan tietyn henkilön hyväksyntä allekirjoituksena tai sähköisenä hyväksyntänä. Hyväksyntä osoittaa, että henkilö on tarkastanut liiketoimen oikeelliseksi ja että se noudattaa organisaation sääntöjä ja toimintatapoja. Siksi hyväksyjän tulisi nähdä kyseinen dokumentti, kyseenalaistaa poikkeamat ja varmistaa, että siinä on kaikki liiketoimen kannalta tarvittava tieto. Hyväksyntämenettelyihin voidaan myös liittää tietty rahamääräinen raja, jonka ylittyessä vaaditaan myös ylemmän tason hyväksyntä. (University of California 2011.)

*Työtehtävien eriyttämisellä* vältetään virheiden ja väärinkäytösten riskiä siten, että saman henkilön ei anneta toteuttaa kaikkia tietyn liiketoimen merkittäviä vaiheita. Työtehtävät ja vastuut tulisi siis jakaa järjestelmällisesti useammalle henkilölle. Avaintehtäviä ovat liiketoimien hyväksyminen, tallentaminen, käsittely ja tarkastaminen. Tämän kontrollin tehokkuus voi kuitenkin heikentyä pienissä organisaatioissa, joissa ei ole tarpeeksi henkilöstöä työtehtävien eriyttämiseksi. Tällöin johdon tulisi olla tietoinen riskistä ja kompensoida sitä muilla kontrolleilla. Myös työntekijöiden kierrättämisestä on apua, jotta sama henkilö ei toimi samoissa tehtävissä liian kauan yhtäjaksoisesti. Luonnollista kierrättämistä saadaan aikaan esimerkiksi vuosittaisten lomien aikana. (Intosai 2006.)

Esimerkkejä työtehtävien eriyttämisestä ovat (University of California 2011):

- Saman henkilön ei pitäisi tehdä ostotilausta ja hyväksyä ostoa
- Saman henkilön ei pitäisi hyväksyä ostoja ja täsmäyttää kuukausittaista raporttia
- Saman henkilön ei pitäisi hyväksyä ostoja ja huolehtia rahoista
- Henkilö, joka ylläpitää ja täsmäyttää kirjanpidon kirjauksia, ei saisi olla vastuussa rahoista

- Henkilö, joka käsittelee saamisia, ei saisi olla sama, joka tekee talletuksia
- Henkilö, joka käsittelee saamisia, ei saisi olla vastuussa kyseisistä kirjanpidon kirjauksista

*Omaisuu den turvaamiseen* liittyvien kontrollien avulla yrityksen omaisuuteen pääsevät käsiksi vain henkilöt, jotka ovat vastuussa niistä ja joiden hallussa esimerkiksi varat ovat. Luotettavuus osoitetaan kuittien ja tavaraluetteloiden olemassaololla sekä kirjaamalla hallussapidon siirtymiset. Rajoitettu pääsy varoihin vähentää luvattoman käytön riskiä ja auttaa toteuttamaan johdon ohjeita. Rajoituksen taso riippuu omaisuuden luonteesta sekä arvioidusta menetyksen tai asiattoman käytön riskistä, jotka tulisi arvioida kausittain. (Intosai 2006.)

Turvattavaa omaisuutta voivat olla esimerkiksi rahavarat, elintärkeät dokumentit, kriittiset järjestelmät ja luottamuksellinen tieto. Varmin keino väärinkäytösten varalta on estää niihin käsiksi pääsy esimerkiksi lukitulla ovella, avainkoodilla, kulkukorttijärjestelmällä, lukitulla arkistolla, vartijoilla, tietokoneen salasanalla tai muulla suojauksella tai salauksella. Varat tai muu omaisuus pitäisi myös laskea säännöllisesti ja verrata saatua tulosta taseeseen. Puuttuvaa omaisuutta voidaan siten tutkia, selvittää ja analysoida ja havaita mahdolliset puutteet kontrolleissa. (University of California 2011.)

### 5.3.2 Etsivät kontrollit

*Täsmäytyksillä* tarkoitetaan tiedon vertaamista, jonka tavoitteena on havaita eroavaisuudet ja tehdä tarvittaessa korjauksia. Esimerkiksi kirjanpidon pankkitileihin liittyvät kirjaukset voidaan täsmäyttää vastaaviin tiliotteisiin. Täsmäytyskontrolli auttaa varmistamaan liiketoimien oikeellisuuden ja virheettömyyden. Täsmäytyksissä juuri erojen etsiminen, tutkiminen ja selittäminen ovat tärkeitä, samoin niiden korjaaminen. Jos esimerkiksi kulut on veloitettu väärältä osastolta, niiden korjaamiseksi tulisi tehdä korjaava muistio ja varmistaa, että se tulee kirjatuksi. Täsmäytykset tulee aina dokumentoida ja hyväksyttää johdolla. (University of California 2011.)



*Katsaukset* tarkoittavat raporttien, tiliotteiden, täsmäytysdokumenttien ja muun informaation läpikäymistä, mikä on tärkeä kontrolli ja sitä tulisi tehdä johdon toimesta pitämään yllä johdonmukaisuutta ja kohtuullisuutta. Suoritusten ja tulosten katsaukset tarjoavat pohjan ongelmien etsimiselle. Johdon tulisi verrata sen hetkisten tulosten tietoja budjetteihin, ennusteisiin, aiempiin kausiin tai muihin vertailukohteisiin arvioidakseen, mitkä päämäärät saavutetaan ja mitä ovat ne odottamattomat ja epätavalliset tulokset ja olosuhteet, jotka vaativat seuranta. Myös katsaukset olisi hyvä dokumentoida, samoin kuin päätökset liittyen seurantaan vaativiin havaintoihin. (University of California 2011.)

### 5.3.3 Molempia piirteitä sisältävät kontrollit

Sekä ehkäiseviä että etsiviä piirteitä sisältäviä kontroleja ovat *toimintojen, prosessien ja toimenpiteiden läpikäyminen* sekä *tietojärjestelmiin liittyvät kontrollit*. Organisaation toiminnot, prosessit ja toimenpiteet tulisi käydä läpi säännöllisesti, jotta varmistetaan niiden olevan sen hetkisten säännösten, käytäntöjen, menettelyjen ja muiden vaatimusten mukaisia. Tämän kontrollin tulisi kuitenkin erota yleisestä sisäisen valvonnan seurannasta. (Intosai 2006.)

Tietojärjestelmiin liittyvät kontrollit voidaan jakaa kahteen laajaan ryhmään, jotka ovat yleiset kontrollit ja sovelluskontrollit. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu kontroleja, jotka liittyvät tiedon käsittelyyn ja tallentamiseen, järjestelmien hankintaan ja ylläpitoon, tietoturvaan sekä sovellusten kehittämiseen ja ylläpitoon. Toisen ryhmän kontrollit liittyvät järjestelmien ja sovellusten käyttämiseen ja niiden tehtävänä on varmistaa liiketoimien täydellisyys ja virheettömyys. Yleisiä kontroleja tarvitaan, jotta sovelluskontrollit toimivat ja molempia tarvitaan, jotta tiedonkäsittely on virheetöntä. (University of California 2011.)

Tietojärjestelmien yleiset kontrollit varmistavat, että oikeita tiedostoja prosessoidaan, vikatilanteet ja virheet huomataan ja ratkaistaan, sovelluksia ja toimintoja käsitellään aikataulujen mukaan, varmuuskopioita otetaan riittävin väliajoin, ohjelmistoja kehitetään ja vaihdetaan johdonmukaisesti sekä operaattoreita ja järjestelmien ylläpitoa pidetään silmällä. Yleiset kontrollit siis pitävät huolta, että ilki-

vallan ja tuhoutumisen riskien välttämiseksi tehdään tietojärjestelmien ympäristöön ja turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä. (University of California 2011.)

Sovelluskontrollit liittyvät järjestelmien ohjelmoituihin prosesseihin, jotka tekevät mahdolliseksi liiketoimien suorittamisen, kuten tuotteiden ostamisen, laskujen maksamisen, kirjanpidon ja budjettien tekemisen. Sovelluskontrolleja ovat esimerkiksi hyväksymiset, vahvistamiset, virheilmoitukset, rajoitukset, tarkistukset ja täsmäytykset. Ne ehkäisevät, etsivät ja korjaavat virheitä ja epäsäännöllisyyksiä koko liiketoiminnassa. (University of California 2011.)

#### 5.3.4 Ostoprosessiin liittyvät kontrollit

Ostoprosessiin liittyy paljon riskejä ja kontrollitarpeita aina tavaran tai palvelun tilaamisesta laskun maksuun ja arkistointiin saakka. Kontrolleilla pyritään varmistamaan tapahtumien oikeellisuus ja toiminnan tehokkuus koko prosessin aikana. Lähtökohdiana on työtehtävien eriyttäminen, sillä ainakin tilaaminen, vastaanotto, asiatarkastus, hyväksyntä, maksatus ja kirjanpitokäsittely olisi hyvä eriyttää eri henkilöille. (Holopainen ym. 2010, 259.)

Tavaraa tai palvelua tilatessa tulisi varmistaa, että tilaajalla on valtuudet tilauksen tekemiseen ja että tilaus on hankintapäätöksen mukainen. Tilaus täytyy myös olla hyväksytty järjestelmässä laskun tavoin. Kun tavaraa tai palvelua vastaanotetaan, varmistetaan, että tilaus ja toimitus vastaavat toisiaan ja että toimituksen laatu on asianmukainen. (Holopainen ym. 2010, 262.)

Laskujen saapumiseen ja skannaukseen liittyen on tärkeää, että kaikki laskut tulevat käsittelyyn ajoissa ja että kaikki tulevat skannatuiksi virheettömästi ja tehokkaasti. Laskut tulee myös tallentaa johonkin ja säilyttää tarvittavan kauan mahdollisten epäselvyyksien selvittämiseksi. Kun laskut lähetetään kiertoon, tulisi varmistua siitä, että laskun tarkastaja ja hyväksyjä valitaan oikeasta organisaation osasta ja riittävin hyväksymisvaltuuksin. Laskujen lähettäminen väärälle henkilölle voi aiheuttaa virheellisten laskujen hyväksyntää tai viivästystä ja merkittäviä viivästyskorkoja. Jos tilaus on jo hyväksytty ostotilauksen yhteydessä ja toimitus ja las-

ku ovat tilauksen mukaiset, laskua ei välttämättä tarvitse enää hyväksyttää. (Holopainen ym. 2010, 262-263.)

Kun laskuista muodostetaan maksuaineisto, on varmistettava, että laatijalla on oikeus sen muodostamiseen ja että kaikki laskut ovat hyväksytyjä. Myös toisen henkilön tulisi tarkastaa aineisto ennen sen lähettämistä, jolloin estetään maksuaineiston laatijaa lisäämstä joukkoon ylimääräisiä maksuja. Maksuaineiston lähettämässä pankkiin tulisi varmistaa, että aineiston kokonaissumma on oikea ja että lähettäjä on eri henkilö kuin maksuaineiston muodostaja. (Holopainen ym. 2010, 263.)

Tiliotteen noudossa kontrolloitavia asioita ovat tiliotteen saaminen ajoissa ja se, että tiliotteen muuttaminen on estetty. On myös varmistettava, että tiliote on oikea ja oikealta ajalta ja että sen täsmäyttämisen maksuihin hoitaa eri henkilö kuin maksuaineiston lähettäjä. Kirjanpidon ja arkistoinnin yhteydessä tulee varmistaa, että ne hoidetaan kirjanpitolain ja Kirjanpitolautakunnan ohjeiden mukaisesti. (Holopainen ym. 2010,263.)

Kuviossa 5 on esitetty yhteenvedona kaikki edellä mainitut kontrollit. Jokaisen kontrollin vieressä on kontrollikuvaus, josta käy ilmi kontrollin suorittamiseen liittyvät keskeiset asiat. Tietojärjestelmiin liittyvät kontrollit on lisäksi jaettu kahteen osaan. Kuvion neljä viimeistä kontrollia liittyvät ostoprosessiin.

Kontrolli	Kuvaus
Valtuutus- ja hyväksyntämenettelyt	Varmistetaan riittävä toimivalta liiketoimien tekemiseen, dokumenttien hyväksyntä ja hyväksyntäraajat
Työtehtävien eriyttäminen	Avaintehtävät, kuten liiketoimien hyväksyminen, tallentaminen, käsittely ja tarkastaminen on jaettu eri henkilöille
Omaisuuksien turvaaminen	Varmistetaan rajoitetulla pääsyyllä, että omaisuuteen pääsevät käsiksi vain siitä vastuussa olevat henkilöt
Täsmätykset	Verrataan tietoa tutkimalla eroja ja tehdään tarvittavat korjaukset
Katsaukset	Havaitaan seurantaan vaativat kohteet käymällä läpi raportteja, tilioitteita ja muuta informaatiota ja verrataan sitä budjetteihin, ennusteisiin, aiempiin kausiin tai muihin vertailukohteisiin
Toimintojen, prosessien ja toimenpiteiden läpikäyminen	Varmistetaan toiminnan olevan säännösten, käytäntöjen, menettelyjen ja muiden vaatimusten mukaisia
Tietojärjestelmiin liittyvät kontrollit	Yleiset kontrollit: Varmistetaan ympäristöön ja turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet ilkeiden ja tuhoutumisen riskien välttämiseksi Sovelluskontrollit: Ehkäistään, etsitään ja korjataan virheitä ja epäsäännöllisyyksiä koko liiketoiminnassa
Tavaran tilaus ja vastaanotto	Varmistetaan, että tilaus on hyväksytty ja että tilaus ja toimitus vastaavat toisiaan
Ostolaskujen käsittely	Varmistetaan, että laskut käsitellään ajoissa ja ne lähetetään oikealle henkilölle hyväksyttäväksi
Laskujen maksaminen	Varmistetaan, että maksuaineiston laatijalla on oikeus sen muodostamiseen ja hän ei voi lisätä joukkoon ylimääräisiä maksuja
Tiliotteen noutaminen	Varmistetaan, että tilioite saadaan ajoissa, sen muuttaminen on estetty, tilioite on oikea ja oikealta ajalta

KUVIO 5. Kontrollitoimenpiteet

#### 5.4 Kontrollien dokumentointi

Organisaatioissa sisäisen valvonnan kehittäisen taustalla on usein halu saada varmuutta siihen, että asioita tehdään oikein ja että ulospäin raportoitava taloudellinen tieto on luotettavaa. Sisäinen valvonta tulisi nähdä osana koko organisaation corporate governancea ja se olisi hyvä konkretisoida dokumentoimalla sisäinen valvonta ja sen eri osa-alueet. Näin huomataan myös kehitystarpeet. Oleellista on määrittellä organisaation sisäiset prosessit, kuten osto-, valmistus- ja myyntiprosessit sekä kirjanpidon, treasury, henkilöstöhallinnon ja IT-järjestelmien prosessit ja siten tunnistaa prosesseihin liittyvät tärkeimmät avainkontrollit. (Ahokas 2010.)

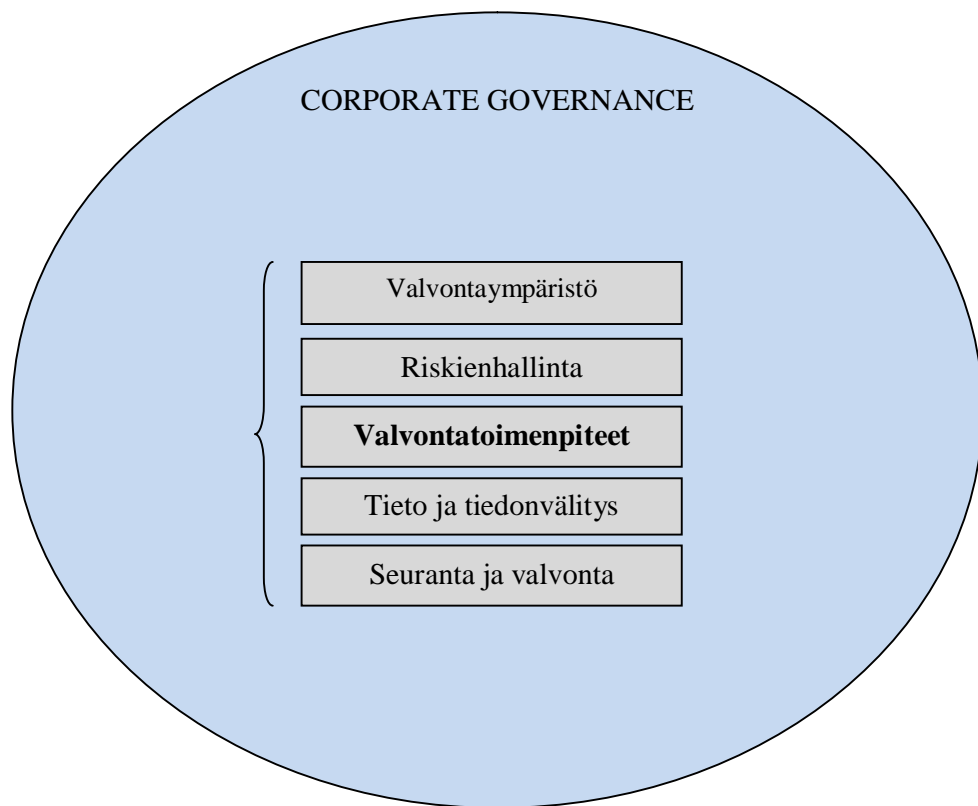
Sisäistä valvontaa voidaan dokumentoida monilla eri tavoilla, kuten prosessikaavioilla, käytäntöjen ja menetelmien ohjekirjoilla, selostuksilla, kyselylomakkeilla sekä riski- ja kontrollitaulukoilla. Mikään dokumentointitapa ei ole ainoa oikea, vaan se riippuu organisaation luonteesta. Tärkeintä on, että sisäinen valvonta on dokumentoitu luotettavalla tavalla, jolloin sitä voidaan myös arvioida. (Koutoupis 2007.)

Kontrollitaulukot ovat hyvä keino luoda sisäiselle valvonnalle jokapäiväinen merkitys organisaatiossa. Taulukossa voidaan kuvata tarkemmin kontrollin tavoite, kontrollitoimenpide, kontrollista vastaava henkilö tai osasto sekä se, mitä riskiä kontrollin on tarkoitus pienentää. Taulukossa voidaan myös kuvata, miten kontrolli testataan ja mitkä ovat odotettavissa olevat testitulokset. Testaamista varten tarvitaan myös tieto siitä, mitä todistusaineistoa kontrollin suorittamisesta on ja miten se arkistoidaan. (Ahokas 2010.)

Kontrollitaulukon tavoitteet ovat samat kuin COSO:n määrittelemät sisäisen valvonnan tavoitteet. Kontrollitaulukon tulisi siis kohtuudella varmistaa toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuus sekä se, että lakeja ja sääntöjä noudatetaan. (KPMG 2005, 35.) Yksittäisen kontrollin tavoite sen sijaan voi selvitä erilaisista dokumenteista, kuten organisaation visiosta, strategiasta, liiketoimintasuunnitelmasta tai budjetista. Kontrollin tavoitteen tulisi olla yhteydessä siihen liittyvään riskiin ja edustaa jotakin tai useampaa seuraavista ominaisuuksista: *täydellisyys* (estetään moninkertaiset kirjaukset), *tarkkuus* (varmistetaan virheetön tieto), *kelpoisuus* (estetään hyväksymättömät liiketoimet) ja *rajoitettu pääsy* (varmistetaan tietosuoja). (Koutoupis 2007.)

Pelkän kontrollitaulukon olemassaolo ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan organisaation jokaisen yksikön tulisi tietää roolinsa sisäisessä valvonnassa ja mitkä kontrollit kuuluvat kenenkin suoritettavaksi. Kontrollit tulisi tuoda osaksi jokapäiväistä toimintaa ja päivittäisiä työtehtäviä. Kontrolleja suunniteltaessa on myös pidettävä mielessä valvontajärjestelmän kokonaisuus ja varmistettava, että kontrollit tukevat tehokasta liiketoimintaa, eivätkä hidasta tai vaaranna sitä. (Ahokas 2010.)

Kuvio 6 toimii yhteenvetona koko teoriaosuudelle. Teoriaosuuden perustana on corporate governance, joka pitää sisällään listayhtiöitä koskettavia suosituksia, joiden tarkoituksena on varmistaa hyvän hallintotavan mukainen toiminta. Sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta koskevat suositukset pyrkivät erityisesti taloushallinnon kannalta katsottuna varmistamaan sen, että yhtiön julkaisema taloudellinen tieto on luotettavaa. Siihen liittyen avainasemassa ovat valvontatoimenpiteet eli kontrollit, joilla väärinkäytöksiä voidaan estää konkreettisesti organisaation päivittäisessä toiminnassa.



KUVIO 6. Valvontatoimenpiteet osana corporate governancea.

## 6 CASE: UPONOR SUOMI OY

Tämän opinnäytetyön case-yritys on Uponor Suomi Oy. Uponor Suomi Oy kuuluu Uponor-konserniin, jolla on toimintaa noin 30 eri maassa. Yritys valmistaa ja myy lämmitykseen, veden- ja energianjakeluun sekä ilmanvaihtoon ja jäteveden käsittelyyn tarkoitettuja järjestelmiä ja tuotteita. Uponorin visiona on rikastuttaa ihmisten elämää kaikkialla maailmassa tuottamalla teknisesti edistyksellisiä ja energiatehokkaita sisäilmastojärjestelmiä ja käyttövesiratkaisuja. Uponorin tavoitteena on myös kannattava kasvu ja merkkijohtajuus sekä alan edelläkävijän asema. (Uponor 2011.)

Konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 749,2 miljoonaa euroa. Tuoteryhmittäin jaettuna 46 % liikevaihdosta muodostuu käyttövesijärjestelmistä, 36 % sisäilmastojärjestelmistä ja 18 % yhdyskuntatekniikan tuotteista. Liiketoimintasegmenteille jaettuna 82 % liikevaihdosta on talotekniikkaa ja 18 % yhdyskuntatekniikkaa. (Uponor 2010a, 2.)

Uponor on saanut alkunsa vuonna 1964, jolloin Nastolaan perustettiin Upon muovitehdas. Yritys on kasvanut vuosien aikana monin yritysostoin ja Uponor-tuotteita myydään nyt noin sadassa eri maassa. Yrityksellä on kymmenen tehdasta Euroopassa ja yksi Yhdysvalloissa ja työntekijöitä 30 maassa. Uponorin osake noteerataan Helsingin Pörssissä. Uponorin vahvuus perustuu laajaan maantieteelliseen toimintaan, pitkään kokemukseen asiakaspalvelusta ja yhtiön kykyyn täyttää asiakkaiden vaativat tarpeet ammattitaidolla. (Uponor 2011.)

Uponor Suomi Oy:n henkilöstömäärä on noin 370 ja vuoden 2010 liikevaihto 18,7 miljoonaa euroa. Toiminta koostuu tuotekehityksestä, valmistuksesta ja tuotteiden markkinoinnista sekä rakentajille että kunnille. Nastolassa sijaitseva talousosasto hoitaa Uponor Suomi Oy:n, Uponor Oyj:n ja Uponor Business Solutions Oy:n kirjanpidot, reskontrat, palkanlaskennan, rahaliikenteen ja laskentatoimen. (Uponor 2011.)

## 6.1 Sisäinen valvonta Uponorilla

Uponor kertoo sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta koskevista periaatteistaan vuosittain annettavassa selvityksessään hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Periaatteista vastaa yhtiön hallitus. Uponor on määritellyt sisäisen valvonnan prosessiksi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja kaikki työntekijät ja jonka tavoitteena on liiketoimintatarpeiden ja valvonnan välinen tasapaino. (Uponor 2010a, 31.)

Sisäisen valvontajärjestelmän tavoitteena on lisäksi keskittyä liiketoiminnan kannalta keskeisimpiin riskeihin ja asioihin strategian ja toiminnan tehokkuuden näkökulmasta, edistää eettisiä arvoja, hyvää hallintotapaa ja luotettavaa riskienhallintaa, varmistaa lakien, säännösten ja Uponorin sisäisten periaatteiden noudattaminen sekä varmistaa, että taloudellinen raportointi on luotettavaa ja tukee päätöksentekoa sekä palvelee ulkoisten sidosryhmien tarpeita. (Uponor 2010a, 31.)

Konsernitason sisäisestä valvonnasta vastaa Uponorin talous- ja hallintotoiminto. Uponorin tavoitteena on sisällyttää valvonta kaikkeen päivittäiseen toimintaan ja jatkuvaa valvontaa toteutetaan organisaation kaikissa yksiköissä. Tehokas sisäinen valvonta edellyttää työtehtävien jakamisen asianmukaisesti eri henkilöille ja mahdollisten eturistiriitojen tunnistamisen ja poistamisen. Sisäiseen valvontaan liittyviksi välineiksi on nimetty konsernitason ohjeet, kirjanpito- ja raportointiohjeet sekä johdon kokoukset. (Uponor 2010a, 32.)

Keväällä 2010 Uponor kävi yhdessä PricewaterhouseCoopers Oy:n kanssa läpi corporate governancea ja sisäistä valvontaa koskevia suosituksia, jonka seurauksena Uponor Suomi Oy:lle tehtiin yleisen tason kontrollitaulukko. Siihen valittiin eri prosesseihin liittyvät kontrollipisteet ja laadittiin kontrollien tehtäväkuvaukset. Taulukkoon kirjattiin myös, miten kontrolli todetaan suoritetuksi ja kuka kontroleista on vastuussa. Lisäksi jokaiselle kontrollille annettiin arvio asteikolla 1-4, kuinka hyvin se toimii ja on käytössä. (Uponor 2010b.)

Tehdyn taulukon pohjalta laadittiin sisäinen kontrollitaulukko Uponor Suomi Oy:n Nastolan yksikölle talousosaston käyttöön. Sen tarkoituksena on antaa yksi-



tyiskohtaisempi kuvaus eri kontrollien suorittamiseksi vaadittavista toimista aikatauluineen. Kun kontrolli on suoritettu, siitä vastuussa oleva henkilö merkitsee taulukkoon päivämäärän ja nimikirjaimensa. Taulukkoa päivitetään kuukausittain ja se sijaitsee tietokoneella taloushallinnon kansiossa yhteisellä levyasemalla.

Sisäiseen valvontaan liittyvien erillisarviointien tarve, laajuus ja tiheys määritellään Uponorilla ensisijaisesti riskien arvioinnin ja ja jatkuvan valvonnan tehokkuuden perusteella. Havaitut puutteet raportoidaan ylemmälle organisaation tasolle siten, että vakavista puutteista raportoidaan ylimmälle johdolle ja hallitukselle. Yhtiön hallitus voi tarvittaessa käynnistää sisäisen tarkastuksen tekemään erillisarviointeja. (Uponor 2010a, 32.)

## 6.2 Sisäinen tarkastus Uponorilla

Sisäinen tarkastus on osa Uponorin sisäistä valvontajärjestelmää ja sen tarkoituksena on tukea hallitusta ja johtoa sisäisen valvonnan sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmän seurannassa. Sisäinen tarkastus tekee riippumattomia prosessiarviointeja sekä erityistarkastuksia varmistamaan valvontamenetelmien tehokkuutta. Lisäksi sisäinen tarkastus tekee erilaisia tarkastuksia varmistaakseen, että kaikessa toiminnassa noudatetaan voimassa olevia lakeja ja säännöksiä sekä Uponorin sisäisiä periaatteita ja ohjeita. (Uponor 2010a, 32.)

Sisäisen tarkastuksen tarkoitus, valtuudet ja vastuu on määritelty sisäisen tarkastuksen työjärjestyksessä, jonka hyväksyy hallitus. Sisäinen tarkastus antaa konsernille neljä kertaa vuodessa yhteenvedon tärkeimmistä havainnoistaan. Tehtävänsä suorittamiseksi sisäiset tarkastajat saavat olla rajoituksetta yhteydessä Uponorin hallituksen jäseniin ja henkilöstöön sekä tutustua kaikkiin Uponorin arkistoihin ja tiloihin. Sisäisellä tarkastuksella on myös oikeus ja velvollisuus raportoida merkittävistä tarkastustuloksistaan sekä johtoryhmälle että hallitukselle. (Uponor 2010a, 32.)

Uponor on ulkoistanut sisäisen tarkastuksen PricewaterhouseCoopers Oy:lle. Yhtiö käy vuorotellen eri Uponorin yksiköissä tekemässä sisäisiä tarkastuksia, joista

viimeisin tehtiin Uponor Suomi Oy:ssä keväällä 2011. Tarkastuksen kohteina olivat silloin myynnin prosessit, hankintaprosessit, investoinnit, käyttöomaisuus, hyvitykset, myyntisaamiset, palkat, matkalaskut ja kustannusten allokoinnit. (Juhonen 2011.)

Sisäinen tarkastus kesti neljä päivää, jonka jälkeen tarkastajat olivat vielä yhteydessä Uponoriin joidenkin kesken jääneiden asioiden osalta. Tarkastuksen tuloksena annettiin tarkastusraportti, jossa oli kerrottu tärkeimmät havainnot. Havainnot oli luokiteltu riskin mukaan korkeaksi tai matalammaksi ja raportissa oli myös esitetty suositukset puutteiden korjaamiseksi. Tämän jälkeen Uponorin edustajat kommentoivat raporttia ja kertoivat tekemistään korjaustoimenpiteistä. (Juhonen 2011.)

### 6.3 Tutkimuksen suorittaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Aineisto kerättiin haastattelemalla Uponor Suomi Oy:n talouspäällikköä, pääkirjanpitäjää, controlleria ja palkanlaskijaa. Haastateltavat valittiin siten, että heissä on sekä kontrollien suorittajia että kontrollien hyväksyjä, jotta vastaukset olisivat monipuolisempia. Lisäksi aineistona käytettiin yrityksen alkuperäistä Excel-tiedostona olevaa kontrollitaulukkoa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina syyskuussa 2011. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Uponorin tiloissa jokaisen omassa huoneessa ilman häiriötekijöitä. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 15 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja jokainen vastasi niihin omasta näkökulmastaan.

### 6.3.1 Teemat ja haastattelukysymykset

Haastatteluiden teemat ja niihin liittyvät haastattelukysymykset valittiin tutkimusongelmien ja teoriaosuuden pohjalta. Teemoja on kolme, joista ensimmäinen on valvontaympäristö. Valvontaympäristö toimii pohjana koko sisäiselle valvontajärjestelmälle, joten sen on järkevää olla osana tutkimusta. Valvontaympäristöön liittyviä keskeisiä asioita ovat organisaatiokulttuuri, johdon rooli sisäisessä valvonnassa sekä valvontatietoisuus, joten kysymykset liittyvät niihin.

Teoriaosuudessa tulee myös selkeästi ilmi, että sisäinen valvonta olisi hyvä sisällyttää organisaation päivittäiseen toimintaan, jotta se olisi tehokasta. Sen vuoksi toiseksi teemaksi valittiin sisäinen valvonta osana päivittäistä toimintaa. Siihen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka henkilöstö kiinnittää sisäiseen valvontaan huomiota päivittäin omassa työssään ja onko siinä kehitettävää.

Kolmas teema käsittelee tällä hetkellä käytössä olevaa kontrollitaulukkoa. Kysymyksillä haluttiin saada selville taulukon hyviä ja huonoja puolia, jotta taulukkoa voitaisiin kehittää. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka paljon taulukkoa ylipäätään käytetään. Alla on esitetty teemat ja niihin liittyvät haastattelukysymykset:

#### Valvontaympäristö

- Miten sisäinen valvonta näkyy Uponorilla?
- Miten johto edistää sisäistä valvontaa?
- Kuinka tärkeäksi koet sisäisen valvonnan?
- Miten toimisit, jos havaitisit väärinkäytöksiä yrityksen sisällä?

#### Sisäinen valvonta osana päivittäistä toimintaa

- Miten väärinkäytöksiä pyritään estämään päivittäisessä toiminnassa?
- Miten sisäinen valvonta näkyy omassa toimenkuvassasi?
- Miten sisäiseen valvontaan kiinnitetään huomiota kiireaikoina tai lomien aikana?

#### Kontrollitaulukko

- Miten ja kuinka usein käytät kontrollitaulukkoa?

- Millaista hyötyä kontrollitaulukon olemassaolo antaa?
- Kuinka hyvin taulukon kontrollikuvaukset ja aikataulut vastaavat käytännön toimintatapoja?
- Mitä hyvää taulukossa on?
- Mitä huonoa taulukossa on?

### 6.3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena on se, ettei saatuja tuloksia voida yleistää, vaan ne koskettavat vain tutkimuksen kohteena olevaa tapausta. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa tutkijan täydellistä objektiivisuutta, sillä tutkijan omat arvot ja oma ymmärrys vaikuttavat tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi 2009, 157.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu kuitenkin tähän tutkimukseen hyvin, sillä tarkoituksena on tutkia valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, eikä tuloksia ole tarkoitus yleistää. Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä käytettyjen teemahaastatteluiden avulla tutkittavien näkökulmat ja toiveet pääsevät esille.

Tutkimuksen luotettavuutta edistää se, että haastatteluiden luonne, aikataulu ja olosuhteet on tuotu ilmi mahdollisimman tarkasti. Aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset on perusteltu liittämällä suoria haastatteluotteita tulkintojen tueksi. Osa kysymyksistä on sen luonteisia, että haastateltavat saattoivat antaa vastauksia, joiden kautta omasta toiminnasta välittyisi parempi kuva. Haastateltaville kuitenkin kerrottiin, että kommentit tulevat tutkimukseen nimettöminä.

Haastateltavat olivat tutkimuksessa mukana vapaaehtoisesti ja vastaukset vaikuttivat rehellisiltä ja monipuolisilta. Haastateltavat eivät kertoneet asioita vain yrityksen näkökulmasta, vaan toivat ilmi myös omia mielipiteitään. Tutkimuksen luotettavuutta voi kuitenkin heikentää se, että osalla haastateltavista ei ollut vahvaa teoriatietoa sisäisestä valvonnasta, minkä vuoksi vastaukset saattoivat jäädä suppeammiksi.

#### 6.4 Taloushallinnon henkilöstön näkemykset sisäisestä valvonnasta

Haastatteluaineiston analyysi etenee haastatteluissa esiintyneiden teemojen mukaisesti. Vastausten pohjalta on tehty tulkintoja kiinnittämällä erityistä huomiota asioihin, jotka tulevat ilmi useammassa vastauksissa. Myös muista eroavat kommentit on huomioitu, sillä kyseessä on yksittäinen tapaus ja haastateltavien joukko on pieni. Tulkintojen tukena on suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset on tiivistetty yhteenvedossa.

##### 6.4.1 Valvontaympäristö

Uponorilla sisäinen valvonta näkyy eniten konsernin ja johdon antamien ohjeistusten sekä sisäisen tarkastuksen kautta. Uponorin intranetissä on saatavilla erilaisia taloushallinnon ohjeistuksia, joita ovat esimerkiksi tiliöintiohjeet, allekirjoitusohjeet, hyväksyntämenettelyt, hyväksyntäraajat ja investointeihin liittyvät ohjeet. Sisäiset tarkastajat puolestaan tuovat konkreettista näkyvyyttä sisäisestä valvonnasta, sillä he vierailevat paikan päällä ja käyvät läpi yrityksen toimintoja. He antavat myös suosituksia toiminnan parantamiseksi, mikä koskettaa yleensä työntekijöitä ja heidän tapansa toimia.

*”Sisäinen valvonta täällä meidän talon sisällä näkyy sillä tavalla, että teemme erilaisia ohjeistuksia. Meillä on tällaisia taloushallinnon ohjeita erilaisista asioista; tiliöintiohjetta, mitä kustannuspaikkoja voidaan käyttää, mitä tilejä, mitä profit centeriä. Sitten on allekirjoitusohjetta, elikkä kuka saa allekirjoittaa minkäkinlaisia dokumentteja ja kuka saa hyväksyä minkäkinlaisia dokumentteja.”*

*”No varmaan sillä tavalla, että tietysti konsernista päin on tiettyjä sääntöjä, minä puitteissa pitäisi toimia. Ja tietysti meillä on ne sisäiset tarkastajat, jotka käyvät täällä sitten ulkopuolisena tarkistamassa ja niiltä saa sitä palautetta, että mitä voi parantaa.”*

Sisäiset tarkastukset ovat myös osa johdon roolia sisäisessä valvonnassa, sillä johdolla on järjestää ja mahdollistaa tarkastukset. Sisäisten tarkastusten avulla selvitetään,

toimitaanko yrityksessä johdon määrittelemien ohjeiden mukaan ja onko joissain asioissa vielä tarkennettavaa. Johto suorittaa itsekin valvontaa, esimerkiksi tarkastamalla, onko sopimusten teossa noudatettu allekirjoitusohjetta. Tällainen valvonta ei kuitenkaan ole systemaattista ja siinä koetaan olevan kehittämisen varaa. Johto myös luo valvontakeinoja esimerkiksi erilaisten raporttien muodossa, joiden avulla voidaan varmistaa sääntöjen mukainen toiminta. Lisäksi johto on edistänyt sisäisten auditointien aloittamista Uponorilla, mikä tukee myös sisäistä tarkastusta.

*”Kun ajatellaan sisäistä tarkastusta, niin meillähän on PwC, PricewaterhouseCoopers, joka tekee tän sisäisen tarkastuksen. Niin hehän myöskin kyllä vahtii sitten, tai meidän pitäisi tietysti itekin vahtia näitä sääntöjen toteutumisia.”*

*”Se ei oo ihan täysin systemaattista välttämättä. Tällasia valvontatoimenpiteitähän meidän täytyy varmaan miettiä sitten laajemmin, mitä kaikkia asioita pitää valvoa.”*

*”Johto niinku luo sellasia tarkastuskeinoja, jotakin, millä pystytään sitten varmistamaan että toimitaan sovittujen sääntöjen mukaan. Et erilaisia raportteja varmaan lähinnä.”*

Uponor Suomi Oy:n taloushallinnossa sisäinen valvonta koetaan tärkeäksi. Sisäisen valvonnan avulla varmistetaan, että kirjanpidon luvut ovat oikein ja sääntöjä noudatetaan. Kaikkien prosessien oikeellisuus on tärkeää, sillä myös esimerkiksi varaston ja tuotannon tapahtumat tulevat näkymään kirjanpidossa. Siihen kuitenkin tulisi kiinnittää huomiota, etteivät sisäisen valvonnan keinot ole liian monimutkaisia, sillä silloin ne teettävät liikaa ylimääräistä työtä. Myös sisäinen tarkastus koetaan tärkeäksi, sillä sen avulla saadaan ehdotuksia siihen, miten toimintatapoja voisi muuttaa tehokkaammiksi.

*”Se niinku varmistaa varsinkin taloushallinnossa sen, että meillä on kaikki luvut oikein ja näin. Me tarkastetaan, että tietyt pisteet on tarkastettu ja varmasti ne luvut on oikein. Ni onhan se hirveen tärkeä, tosi tärkeä asia.”*

*”No ilmanmuutahan se on tärkeää, koska toinen näkee asiat erilailla ja siellä voi tulla just semmosia niinku, vuosikausia kun tekee hommaa, niin siihen tulee sokeaksi sille omalle työlleen, et sen voisikin myös tehdä jollain muulla tavalla.”*

*”Haasteena varmaan on se, että se tarkastaminen ei oo se pääasia vaan se työn tekeminen. Ne tarkastusprosessit pitäis olla sen verran helppoja ja yksinkertaisia, että ne tulee siinä automaattisesti, ettei joku joudu tekemään hirveesti hommia sen eteen. Koska sillon se jää helposti tekemättä, jos se on niin hankalaa.”*

Sisäisen valvonnan ohella myös väärinkäytösten estämistä pidetään tärkeänä. Jokainen haastateltava veisi asian eteenpäin, jos huomaisi jonkun tekevän väärinkäytöksiä yrityksen sisällä. Väärinkäytöksestä kerrottaisiin ensin omalle esimiehelle, joka puolestaan keskustelisi tapahtumista yrityksen HR-päällikön kanssa ja mahdollisesti myös toimitusjohtajan kanssa. Vakavissa tapauksissa käytettäisiin apuna myös konsernin lakiosastoa.

*”No, menisin tietysti puhumaan pomolle.”*

*”Ilmanmuuta ensimmäiseksi yhteys esimieheen, mutta jos tuliskin se väärinkäytös esimieheltä, niin menisin sen esimiehen esimiehen puheille.”*

*”Jos minä olisin kyseisen henkilön esimies, niin kävisin varmaan HR-päällikön kanssa läpi ensin et miten kannattaa toimia. Jos se on iso asia, niin keskustelisin kyllä meidän toimitusjohtajan kanssa myöskin.”*

#### 6.4.2 Sisäinen valvonta osana päivittäistä toimintaa

Sisäinen valvonta on Uponorilla mukana päivittäisessä toiminnassa jo laskentajärjestelmänkin osalta, sillä järjestelmänä on Oracle, jossa on paljon käyttöoikeusrajouksia vaarallisten työyhdistelmien estämiseksi. Sama henkilö ei esimerkiksi saa avata toimittajaa, avata pankkitietoja, tallentaa ostolaskua ja maksaa. Siten Oracle tarjoaa selkeän tavan valvoa liian laajoja käyttöoikeuksia. Väärinkäytösten

tapahtumista pyritään estämään päivittäin myös sillä, että esimerkiksi maksuja tehdessä kahden henkilön on hyväksyttävä maksu.

Osa päivittäisistä valvontatoimenpiteistä on vielä mietinnässä, sillä Uponsor Suomi Oy harkitsee esimerkiksi yrityksen luottokorttien käyttöönottoa. Sen suhteen on mietittävä, miten varmistetaan, että kortin omistavat henkilöt todella hoitavat yksityiset ostonsa ja Uponsor ei joudu niistä vastuuseen. Lisäksi on mietittävä tarkempia ohjeistuksia, joilla estetään mahdollisia luottotappioita, kun esimerkiksi jokin asiakasyritys menee konkurssiin.

*”No meillähän on toi Oracle, niin sehän on sellanen et siellä on näitä käyttöoikeusrajauksia aika rajustikin, että siellä yritetään välttää näitä niin sanottuja konflikteja. Oraclen kautta on tavallaan tullu tämmönen aika selkeä tapa valvoa käytännössä niitä konflikteja tai niitä liian laajoja oikeuksia.”*

*”Sitten kaikki maksamiset, niin meillä on aina tämmönen four eye -principle eli aina kahdet silmät katsoo kaikki läpi, ettei kukaan voi yksin tehdän mitään isoja maksuja tai mitään maksuja.”*

*”Yks on nää maksatukset ja muut kaikki vastaavat, niin meillähän pitää olla aina kaks hyväksyjää esimerkiksi just pankkiasioista kun puhutaan. Että yksinään ei pääse tekemään.”*

Jatkuva sisäinen valvonta on jollakin tavalla mukana jokaisen toimenkuvassa. Kaikki suorittavat jonkinlaisia sisäiseen valvontaan liittyviä toimenpiteitä ja osan tehtävänä on lisäksi valvoa, että muidenkin toimenpiteet tulevat tehdyksi. Sisäisen valvonnan tehtävät ovat erilaisia riippuen omasta työnkuvasta. Eniten sisäinen valvonta näkyy erilaisina tarkastuksina ja hyväksyntämenettelyinä. Lisäksi sisäinen valvonta näkyy jokaisen työssä aiemmin mainittujen käyttöoikeuksien muodossa, jolloin jokaisella on mahdollisuus käyttää vain tiettyjä osia järjestelmästä.

*”No sisäinen valvontahan mulla näkyy silleen omassa toimenkuvassa, että mähän olen kanssa yks joka teen sitä sisäistä valvontaa. Niitä kontrolleja, että nää asiat täsmää kirjanpitoon.”*



*”Pitää pyytää tarkastusmerkintöjä papereihin. Ja kattoo, että niissä mitä tänne tulee ni olis myös ne hyväksyjät ja tarkastajat, ennen ku niitä rupee käsittelee.”*

*”No varmaan just sillä, että mitkä oikeudet mulle on annettu, että mitä mä saan tehdä järjestelmässä ja mihin ite pääsen.”*

*”Mä tarkastan kaikki muistioid, sitten mä tarkastan tietyt asiat että ne on tullut tehtyä, esimerkiksi investoinneista mä saan joka kuukausi investointilistan.”*

Päivittäinen sisäinen valvonta on jatkuvaa, eivätkä esimerkiksi loma-ajat vaikuta sisäisen valvonnan toteutumiseen. Lomien aikana kaikilla on pääsääntöisesti tuuraaja, joka osaa hoitaa ainakin tärkeimmät tehtävät. Loma-ajat saattavat kuitenkin vaatia erikoisjärjestelyjä, kuten käyttöoikeuksien lisäämistä joillekin henkilöille määräajaksi. Kiireen vuoksi osa valvontatoimenpiteistä saattaa jäädä tekemättä tai viivästyä. Toimenpiteet tehdään kuitenkin jälkikäteen, viimeistään seuraavassa kuussa. Tärkeimpänä pidetään sitä, että toimenpiteet tulevat tehdyiksi ainakin jossain vaiheessa, vaikka eivät juuri sovittuna ajankohtana.

*”No jos nyt lomiam ajattelee niin meillä pitäis kaikilla, tai onkin kaikilla tuuraajat, eli sitten pitäis sen tuuraajaverkoston toimia silleen, että tuuraaja osaa hoitaa ne tärkeimmät tehtävät ainakin.”*

*”Ei se nyt varmaan siitä oo kiinni, sit saatetaan tehdä tarkistukset vasta jälkikäteen, mutta monet jututhan tarkastetaan muutenkin jälkikäteen.”*

*”Tottakai se sitten varmaan on, että jos on kiire, niin voi olla että jotain jää tekemättä sen takia. Ehkä se voi olla, et se jää sit yhtenä kuukautena tekemättä, mutta sitten seuraavassa kuussa se taas tehdään. Et vuoden aikana sen pitäisi sit olla kuitenkin ok ja ainakin vuoden lopussa sitten varmistetaan, et se koko vuosi on oikein.”*

### 6.4.3 Kontrollitaulukko

Nykyistä kontrollitaulukkoa käyttää tällä hetkellä kaksi henkilöä, jotka ovat talouspäällikkö ja pääkirjanpitäjä. Heidän tehtävänä on varmistaa, että eri kontrollit on suoritettu. Kontrolleja suorittavat henkilöt eivät käytä taulukkoa, vaan heillä on olemassa työtehtäviinsä erilliset ohjeistukset, joista on tullut jo rutiineja. Kaikki kuitenkin tietävät taulukon olemassaolosta tai ovat olleet mukana tekemässä sitä. Kontrollitaulukon käyttäjät päivittävät taulukkoa aktiivisesti kuukausittain ja tiettyinä aikoina jopa päivittäin.

*”Mä täytän sitä aina kuunvaihteessa, tai aina kun kirjanpito ja nää osakirjanpidot eli reskontrat on laitettu kiinni. Sanotaan viikon verran, mä käyn siellä päivittäin. Mä teen niitä tarkastuspisteitä, käyn tarkistamassa että hommat täsmää ja on tehty ajallaan.”*

*”Kerran kuussa mä käyn täyttämässä sinne niitä mitä mä oon tarkastanu. Siellä on sellasia, jotka on kvartaaleittain erääntyviä ja jotkut on vaan vuodenvaihteen liittyviä asioita ja jotkut on kuukausittain erääntyviä asioita.”*

*”No mä en oikeestaan käytä sitä tällä hetkellä ollenkaan. Että en käy sinne ite merkkäämässä mitään esimerkiks. Tietysti siel on joitain semmosia kohtia, jotka koskee omaakin työtä, mut lähinnä se on sitten et he tarkistaa, että mä oon tehny sen tehtävän ja käy laittaa merkinnän.”*

Kontrollitaulukko koetaan hyödylliseksi, sillä se toimii hyvänä muistilistana tarkastettaville asioille. Taulukko on organisoitu ja jäsenelty tapa pitää yllä sisäistä valvontaa ja varmistaa, että kaikki kontrollit tulevat tehdyiksi. Lisäksi taulukko on hyvä poissaolojen varalta ja avuksi uusille työntekijöille. Kontrollitaulukko myös varmistaa, että osa- ja pääkirjanpidon erot täsmätään kuukausittain, jolloin niihin ei voi muodostua suuria eroja. Tämä helpottaa tilinpäätöksen aikaa, jolloin ei tarvitse enää perehtyä vanhoihin liiketapahtumiin.

Erityisen hyvinä puolina kontrollitaulukossa pidetään sitä, että siinä on lueteltu kontrollit ja niistä vastuussa olevat henkilöt. Lisäksi taulukon kontrollikuvaukset

ja aikataulut vastaavat hyvin todellisuutta. Koska taulukkoon merkitään päivämäärä ja nimikirjaimet kontrollin tarkastamisen jälkeen, on myös helppo huomata jos jotain on jäänyt tekemättä. Lisäksi hyväksi asiaksi koetaan se, että kontrollitaulukko on ylipäättään tehty. Tällöin on mietitty, mitä kontrolleja tulisi olla olemassa ja haluttu varmistaa niiden suorittaminen.

*”Se antaa sellasta hyötyä, että kun tehdään joka kuukausi, täsmätään nää osakirjanpidot pääkirjanpitoon, niin sinne ei voi tulla mitään isoja heittoja. Sitten kun on varsinainen tilinpäätös, niin ei tarvi ruveta penkomaan mitään vanhoja tapah-tumia, et miksi ne ei täsmää kirjanpitoon.”*

*”Se antaa semmosta ryhtiä ja varmuutta, että tulee tarkastettua ne tärkeä asiat.”*

*”Se on niinku semmonen tosi hyvä muistilista.”*

*”Ehkä siinä on hyvää se, että kun sitä on tehty, niin meillä joku on miettiny mitä kaikkea vois olla. Ja kai sitten että joku ainakin teoriassa tarkastaa ne.”*

Kontrollitaulukon huonoiksi puoliksi koetaan erityisesti taulukon sekavuus ja epäselvyys. Sisällön kannalta huono puoli on se, että taulukosta ei välttämättä selviä, kuinka kontrolli tarkemmin suositetaan käytännössä, vaan tarvitaan lisäohjeita. Lisäksi jokin kontrolli saattaa olla liian hankala, jolloin se enemmänkin teettää lisätyötä kuin edistää sisäistä valvontaa. Lisäksi käytön myötä voi ilmaantua aina uusia kontrolleja, joita tarvitaan, joten taulukko ei ole koskaan täydellinen.

*”No huonoa on se, että se on jotenkin niin sekainen ja epäselvä. Mä en tykkää siitä, se pitää selkiyttää. Joka kerta kun mä avaan sen taulukon, niin siellä on joi-takin joista mietin, että mitäs tässä mun pitikään tehdä? Et ne ei oo kauheen sel-keitä.”*

*”Ja tietysti se voi olla huono puoli, että jos sen kontrollin, en tiää liittyykö se vält-tämättä siihen taulukkoon, mutta sen kontrollin tekemiseen, et jos se on liian han-kalaa, niin se voi olla sitten huono puoli siinä.”*

*”Tietysti ainahan niitä voi lisätä, vois lisätä niitä kontrollihommia. Että oisko se nyt ihan viel täydellinen tällä hetkellä. Mitä enemmän sitä käyttää niin sitä enemmän sitten löytyy niitä.”*

## 6.5 Uuden kontrollitaulukon laatiminen

Uponor Suomi Oy:n talousosaston uusi kontrollitaulukko tehtiin alkuperäisen kontrollitaulukon pohjalta. Haastattelujen perusteella kontrollitaulukko koettiin sekavaksi ja keskeneräiseksi. Yrityksen talouspäällikön toiveena oli lisäksi saada erikseen suomen- ja englanninkieliset versiot taulukosta, sillä käytössä oleva taulukko sisältää sekä suomea että englantia. Kontrollitaulukossa on myös turhia sarakkeita ja paljon kirjoitusvirheitä. Taulukkoon on lisätty alustavasti uusia kontrollitoimenpiteitä, jotka on merkitty taulukon alareunaan punaisella tekstillä.

Sisällöltään kontrollitaulukon kontrollit ovat hyvin samantapaisia kuin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetyt kontrollit. Verrattuna kuviossa 5 esitettyyn yhteenvedoon teoriaosuuden kontrolleista, myös Uponor Suomi Oy:n kontrollitaulukko sisältää paljon hyväksyntämenettelyjä, omaisuuden turvaamiseen liittyviä kontrolleja, täsmäytyksiä ja katsauksia. Työtehtävien eriyttäminen on mukana päivittäisessä työssä ja jokaisen työnkuvassa. Uponor Suomi Oy:n kontrollitaulukko sisältää edellä mainittujen lisäksi muita tehtäviä ja toimenpiteitä, jotka suoritetaan säännöllisesti. Kontrollikuvaukset ovat yksityiskohtaisia ja palvelevat käytännön toimintaa.

Alkuperäisen kontrollitaulukon parantaminen aloitettiin poistamalla taulukosta tarpeettomat sarakkeet, kuten kontrollien englanninkieliset nimet. Taulukosta tehtiin aluksi kokonaan suomenkielinen, joten myös kontrollien suorittajien ja hyväksyjien nimikkeet vaihdettiin suomenkielisiksi. Seuraavaksi kontrollien järjestystä muutettiin niin, että ne ovat suorittamisjärjestyksessä kuukauden työpäivien mukaisesti. Tällöin kontrollien seuranta on helpompaa.

Kontrollitaulukon ulkoasua parannettiin muotoilemalla tekstejä ja sarakkeita niin, että tekstit ovat kokonaan näkyvissä. Myös otsikkopaneeli lukittiin, jotta taulukon

selaaminen alaspäin helpottuu. Lisäksi taulukosta korjattiin kirjoitusvirheet, joita oli erityisesti kontrollikuvauksissa. Taulukon alareunassa irtonaisena olevat uudet kontrollit tuotiin mukaan taulukkoon, mutta edelleen punaisella värillä, sillä niiden suunnittelu on kesken. Taulukossa on myös muutamia muita keskeneräisiä kontrollikuvauksia, jotka on merkitty taustavärillä, jotta niihin muistetaan kiinnittää huomiota kehittämistyön myöhemmissä vaiheissa.

Uutena asiana kontrollitaulukkoon lisättiin kontrollien tavoitteet, jotka luotiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Tavoitteiden avulla kontrollit ovat selkeämmin yhteydessä riskienhallintaan. Jokaisen kontrollin tavoitteena on edistää jotakin tai useampaa seuraavista ominaisuuksista: *täydellisyys* (estetään moninkertaiset kirjaukset), *tarkkuus* (varmistetaan virheetön tieto), *kelpoisuus* (estetään hyväksymättömät liiketoimet) ja *rajoitettu pääsy* (varmistetaan tietosuojaja).

Kontrollitaulukon suomenkielisen version ollessa valmis siitä tehtiin myös samanlainen englanninkielinen versio. Uudet versiot tulevat Uponor Suomi Oy:n talousosaston käyttöön ja heidän tarkoituksenaan on jatkaa kehittämistyötä edelleen, etenkin keskeneräisten kontrollien osalta.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia taloushallinnon sisäistä valvontaa ja siihen liittyen erityisesti kontrolleja eli valvontatoimenpiteitä. Tavoitteena oli selvittää myös Uponor Suomi Oy:n sisäisen valvonnan käytäntöjä ja kehittää yrityksen käytössä olevaa taloushallinnon kontrollitaulukkoa. Tutkimuksen lähdeaineistona käytettiin aiheeseen liittyvää teoriaa, Uponorin vuosikertomusta, Uponor Suomi Oy:n taloushallinnon henkilöstölle tehtyjä haastatteluita sekä alkuperäistä kontrollitaulukkoa.

Sisäiselle valvonnalle asetetut vaatimukset pohjautuvat corporate governance -suosituksiin, eli yrityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmään kohdistuviin suosituksiin. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan yhtiön on annettava vuosikertomuksensa yhteydessä kuvaus siitä, miten yhtiön sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus on järjestetty ja miten ne toimivat. Tämän tavoitteena on varmistaa yhtiön toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus, informaation luotettavuus ja se, että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Näin eri sidosryhmät voivat luottaa yhtiöön paremmin. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010a).

Sisäiseen valvontaan kuuluu toisiinsa läheisesti liittyviä osa-alueita, joita ovat valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta. Näistä valvontatoimenpiteet eli kontrollit tarkoittavat erilaisia menettelytapoja, joilla varmistetaan, että organisaatio toimii johdon määrittämien toimintaohjeiden mukaisesti.

Kontrollien avulla edistetään konkreettisesti sisäisen valvonnan päämääriä eli esimerkiksi sääntöjen noudattamista ja taloudellisen informaation luotettavuutta. Jotta sisäinen valvonta olisi tehokasta, kaikille arvioidulle riskeille tulisi olla olemassa tarvittavat kontrollit. Kontrollien tulisi myös olla osana jokaisen työntekijän toimenkuvaa ja päivittäisiä työtehtäviä. Lisäksi kontrollien tulisi olla riittävän kustannustehokkaita ja järkeviä, jotta ne tukevat valvontapäämääriä.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa haastateltiin neljää Uponor Suomi Oy:n taloushallinnon työntekijää. Haastatteluaineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että sisäistä valvontaa ja sisäistä tarkastusta pidetään yrityksessä tarpeellisena asiana, mikä on tärkeää hyvän valvontaympäristön kannalta. Organisaatiokulttuurissa vallitsee myös rehellinen ilmapiiri ja jokainen kokee tärkeäksi puuttua väärinkäytöksiin. Valvontatietoisuutta voisi kuitenkin lisätä organisaatioon, sillä osa vastaajista piti sisäistä tarkastusta samana asiana kuin sisäistä valvontaa. Toisaalta ne liittyvätkin hyvin läheisesti toisiinsa.

Sisäinen valvonta on läheisesti mukana Uponorin päivittäisessä toiminnassa. Jokaisen taloushallinnon työntekijän työnkuvassa on konkreettisia sisäiseen valvontaan liittyviä toimenpiteitä ja osa myös valvoo muiden suorittamia toimenpiteitä. Myös laskentajärjestelmä Oracle tuo sisäisen valvonnan näkyväksi työtehtävien eriyttämisen muodossa. Sisäinen valvonta on yrityksessä jatkuvaa ja sen toimivuus otetaan huomioon myös loma-aikoina. Kiire vaikuttaa kuitenkin toisinaan kontrollien viivästymisenä.

Kontrollitaulukkoa pidetään hyvänä sisäisen valvonnan työkaluna, sillä se toimii muistilistana ja varmistaa, että kaikki kontrollit tulevat suoritettua. Taulukkoa käyttää aktiivisesti kaksi henkilöä, joiden vastuulla on laittaa taulukkoon merkintä kontrollin suorittamisen jälkeen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää taloushallinnon kontrollitaulukkoa käyttäjäystävällisemmäksi taluspäällikön ja muiden tutkimuksessa haastateltujen toiveet huomioonottaen. Uuden kontrollitaulukon ulkoasua on selkeytetty, tarpeeton tieto on poistettu ja taulukosta on tehty helpommin luettava. Lisäksi kontrollit etenevät nyt loogisesti suorittamisjärjestyksessä.

Uutta kontrollitaulukkoa laatiessa keskityttiin enemmän taulukon ulkoasuun ja käytettävyyteen ja sisällön annettiin pysyä melko muuttumattomana. Osa taulukon kontrollikuvauksista on vielä keskeneräisiä ja Uponorilla on tarkoitus tarkentaa niitä uuden taulukon myötä. Siksi opinnäytetyön jatkotutkimusaiheena voisikin olla kontrollitaulukon sisällön kehittäminen. Taulukon kontrolleja voisi käydä tarkemmin läpi ja tutkia niiden tarpeellisuutta, tehokkuutta ja toimivuutta. Lisäksi voisi tutkia, puuttuuko yritykseltä kokonaan joitakin hyödyllisiä kontrolleja.

## LÄHTEET

Ahokas, N. 2010. Miten rakentaa liiketoimintaa tukeva sisäinen valvonta? [viitattu 2.9.2011]. Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/miten-rakentaa-liiketoimintaa-tukeva-sisainen-valvonta/>

Ahokas, N. 2009a. Sisäinen valvonta ja SOX. Code of Conduct. [viitattu 10.7.2011]. Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/sisainen-valvonta-ja-sox2/>

Ahokas, N. 2009b. Mitä on sisäinen valvonta? Code of Conduct. [viitattu 16.7.2011]. Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/mita-on-sisainen-valvonta/>

Ala-Nissilä, O. 2010. Ulos finanssikriisistä. Helsinki: KHT-Media Oy.

Andrianova, O. 2010. Organisaation toiminnot ja prosessit taloushallinnon näkökulmasta – Prosessiohjeen laatiminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. [viitattu 28.9.2011]. Saatavissa: [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17356/Andrianova\\_Olga.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17356/Andrianova_Olga.pdf?sequence=1)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010a. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi [viitattu 16.7.2011]. Saatavissa: [http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/2010\\_koodi/suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi%20-%20cg2010.pdf](http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/2010_koodi/suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi%20-%20cg2010.pdf)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010b. Corporate Governance, mitä se on? [viitattu 27.6.2011]. Saatavissa: <http://www.cgfinland.fi/content/view/21/43/lang,fi/>

Deloitte. 2007. Board Forum 2007: Corporate governance – Hyvä hallintotapa puntarissa. [viitattu 10.7.2011]. Saatavissa: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Finland/Local%20Assets/Documents/Corporate%20Governance%202007%20web.pdf>



Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2010. Hyvä hallitustyö. 3. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy

Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsingin Sanomat. 2006. Enron kaatui ryminällä [viitattu 23.6.2011]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Enron+kaatui+rymin%C3%A4ll%C3%A4/1135220029070>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner M-L. 2003. Corporate governance - Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Intosai. 2006. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. [viitattu 31.8.2011]. Saatavissa: <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>

Juhonen, P. 2011. Talouspäällikkö. Uponor Suomi Oy. Haastattelu 16.9.2011.

Keskuskauppakamari. 2006. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen - Corporate governance. [viitattu 22.10.2011]. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish\\_cg\\_2006\\_fi.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_fi.pdf)

Koivu, E., Ranta-Aho, M. & Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Koutoupis, A. 2007. Documenting internal controls: identifying and recording organizational controls has become common practice for many audit profession-

als. [viitattu 2.9.2011]. Saatavissa:

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_5\\_64/ai\\_n24242141/?tag=mantle\\_skin;content](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_5_64/ai_n24242141/?tag=mantle_skin;content)

KPMG. 2005. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KPMG. 2010. Listayhtiöiden uudet selvitykset hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vielä puutteellisia. [viitattu 10.7.2011]. Saatavissa:

<http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Lehdistotiedotteet/Sivut/Listayhtioiden-Uudet-Selvitykset-Hallinto-ja-Ohjausjarjestelmasta-Viela-Puutteellisia.aspx>

KPMG. 2011. Yritysjohdo tekee yhä enemmän väärinkäytöksiä. [viitattu 9.8.2011]. Saatavissa: <http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Lehdistotiedotteet/Sivut/KPMG-Yritysjohdo-tekee-yha-enemm%C3%A4n-vaarinkaytoksia.aspx>

KSU Internal Audit Office. 2003. Internal controls. [viitattu 1.8.2011]. Saatavissa: <http://www.k-state.edu/internalaudit/intcontr.html>

Määttä, C. 2010. Taloushallinnon kontrollijärjestelmän implementointi ja vahvistaminen – Case: Pilkington Automotive Finland Oy. Tampereen yliopisto. [viitattu 28.9.2011]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04840>

Perheyritysten liitto. 2009. Hyvät hallintotavat perheyrityksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta. [viitattu 25.11.2011]. Saatavissa: [http://www.perheyritystenliitto.fi/files/hyva\\_hallintotapaFINAL.pdf](http://www.perheyritystenliitto.fi/files/hyva_hallintotapaFINAL.pdf)

PR Newswire. 2011. Global Recession Didn't Hamper Sarbanes-Oxley Compliance Efforts, According to Survey from Protiviti. CBS Business Network. [viitattu: 16.7.2011]. Saatavissa:

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4PRN/is\\_2011\\_June\\_13/ai\\_n57657011/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4PRN/is_2011_June_13/ai_n57657011/?tag=content;coll)

Rönkkö, A. 2010. Kuvaus sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä – Listayhtiön ja tilintarkastajan näkökulmasta. Tampereen yliopisto. [viitattu 28.9.2011]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04143.pdf>

Sisäiset tarkastajat ry. 2010. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit. [viitattu 22.10.2011]. Saatavissa: <http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=5374>

Suomela, E. 2010. Hallitus ja corporate governance: Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy.

The Institute of Internal Auditors. 2005. Putting COSO's Theory into Practice. [viitattu 22.7.2011]. Saatavissa: <http://www.coso.org/resources.htm>

University of California. 2011. Understanding Internal Controls - A Reference Guide for Managing University Business Practices. [viitattu 1.9.2011]. Saatavissa: <http://www.ucop.edu/ctlacct/under-ic.pdf>

Uponor. 2011. Uponor yrityksenä. [viitattu 8.10.2011]. Saatavissa: <http://www.uponor.fi/uponor-yrityksena.aspx>

Uponor Oyj. 2010a. Vuosikertomus. Lahti: Esa Print Oy.

Uponor Suomi Oy. 2010b. Internal Controls Uponor Suomi Oy. PowerPoint-esitys.