



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

YRITYKSEN SISÄINEN VALVONTA

Henkilöstö- ja taloushallinnon kontrollitoimenpiteet
Case: Yritys X Oy

TEKIJÄ/T: Anna Kärkinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anna Kärkinen	
Työn nimi Yrityksen sisäinen valvonta – henkilöstö- ja taloushallinnon kontrollitoimenpiteet: Case: Yritys X Oy	
Päiväys 24.11.2017	Sivumäärä/Liitteet 39/1
Ohjaaja(t) Sirpa Grönholm	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Viimeisten vuosikymmenten aikana julkisuuteen nousseet laajamittaiset väärinkäytökset ovat lisänneet yritysten tarvetta kiinnittää huomiota sisäisen valvonnan järjestämiseen. Sisäinen valvonta on kokonaisvaltaisesti jokaisen yrityksen kriittinen ja tärkeä johtamis- ja hallintojärjestelmän osa. Organisaation eri tasoilla suoritettavat kontrollitoimenpiteet ovat yksi sisäisen valvonnan osatekijöistä. Sisäisen valvonnan laatuun ja toteuttamiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, toimiala ja toimintojen luonne.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin pohjoissavolaisen teknologiayrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon osa-alueiden kontrollitoimenpiteiden riittävyyttä ja tehokkuutta. Tutkimuksessa perehdyttiin pääasiassa työsuhde-, hankinta- ja myyntiprosessien kontrollitoimenpiteisiin. Sisäisen valvonnan viitekehyksenä käytettiin yleisesti tunnetuinta COSO-mallia, joka on sovellettavissa kaikkiin tavoitteellisen toiminnan omaaviin organisaatioihin. Tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet on hoidettu henkilöstö- ja taloushallinnon osa-alueilla ja tulisiko niitä kehittää entisestään. Tarkoituksena oli saada ajantasainen kuva osa-alueiden kontrollitoimenpiteiden tilasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta. Yrityksen sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteistä tietoa kerättiin havainnoimalla sekä organisaation henkilöstö- ja taloushallinnon osastolla työskentelevien henkilöiden haastattelulla, jotka toteutettiin strukturoituna lomakehaastatteluna sähköpostitse. Tutkimuksessa saatiin selville, että yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon kontrollitoimenpiteet olivat hyvin moninaiset ja niitä oli käytetty kyseisten osa-alueiden prosesseissa kattavasti.</p>	
Avainsanat sisäinen valvonta, kontrollitoimenpide, COSO, henkilöstöhallinto, taloushallinto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Anna Kärkinen			
Title of Thesis Internal Control - Human Resources and Financial Administration Control Activities: Case: Organisation X			
Date	24.11.2017	Pages/Appendices	39/1
Supervisor(s) Sirpa Grönholm			
Client Organisation /Partners Organisation X			
<p>Abstract</p> <p>Leaks of widespread misuse over recent decades have increased the need for companies to focus on internal control. Internal control is comprehensively a critical and important part of the management and administration system of each company. Control measures at the various levels of the organization are one of the elements of internal control. The quality and implementation of internal control are influenced, among other things, by the size, industry and nature of business.</p> <p>This study examined the adequacy and effectiveness of control measures in the areas of human resources and financial administration in an SME operating in the field of technology and based in North Savo. The study mainly focused on controlling the employment, acquisition and sales processes. The most commonly used and known COSO model was used as a framework for internal control, which is applicable to all organizations with goal-oriented activities. The aim was to find out how the control activities of the internal control of the client organization have been managed in the areas of human resources and financial administration and if they should be further developed. The aim was to get an up-to-date picture of the state of the control activities.</p> <p>The research method was a qualitative case study. Information on the control activities of the company's processes was collected by interviewing employees working in the departments of human resources and financial administration. The interviews were implemented as a structured form via e-mail. The study found out that the company's human resource and financial administration control activities were very varied and had been used extensively in the processes in these areas.</p>			
<p>Keywords internal control, control activities, coso, human resources, financial administration</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne ja tausta-aineisto	8
2	SISÄINEN VALVONTA	10
2.1	COSO-malli.....	10
2.1.1	Valvontaympäristö.....	11
2.1.2	Riskienhallinta.....	12
2.1.3	Valvontatoimenpiteet.....	12
2.1.4	Informaatio ja viestintä	13
2.1.5	Seuranta ja valvonta	14
2.2	Hyvä hallintotapa	15
2.3	SOX-laki	15
2.4	Sisäinen tarkastus.....	16
3	SISÄISEN VALVONNAN KONTROLLIT	18
3.1	Kontrollitoimenpiteet.....	18
3.1.1	Ehkäisevät kontrollit	18
3.1.2	Paljastavat kontrollit.....	19
3.1.3	Automaattiset ja manuaaliset kontrollit.....	20
3.2	Henkilöstöhallinnolle tyypilliset kontrollit.....	20
3.3	Taloushallinnon hankinta- ja myyntiprosessien tyypilliset kontrollit.....	22
3.3.1	Hankintaprosessi.....	23
3.3.2	Myyntiprosessi	25
4	CASE: YRITYS X OY:N KONTROLLITOIMENPITEET	27
4.1	Rekrytointiprosessi, työsuhteen päättäminen ja palkanmaksu	27
4.2	Hankintaprosessi.....	28
4.3	Myyntiprosessi	29
4.4	Yritys X Oy:n henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kontrollien arviointi.....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	36
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	38

1 JOHDANTO

Yleisen määritelmän mukaan sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan laajaa valvontajärjestelmää, joka on rakennettu yhtiön sisään ja joka muodostuu useista erilaisista, organisaation eri tasoilla suoritettavista kontrollitoimenpiteistä (Ratsula 2010). Sisäinen valvonta on suomennettu englanninkielisestä "internal control"-käsitteestä. Valvonta sanana ei anna selkeää kuvaa siitä, mitä control tarkoittaa, sillä control tarkoittaa ohjausta. Johto siis ohjaa silloin, kun se harjoittaa "sisäistä valvontaa" organisaatiossa. Se ohjaa henkilöstöä haluamaansa suuntaan. (Koivu 2013, 57.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana julkisuuteen nousseet laajamittaiset väärinkäytökset ovat lisänneet yritysten tarvetta kiinnittää huomiota sisäisen valvonnan järjestämiseen. Sisäisen valvonnan ymmärtäminen ei enää kuulu vain kirjanpitäjälle ja sisäiselle tarkastukselle vaan kokonaisvaltaisesti yrityksen eri osa-alueille kuten esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnolle. Sisäinen valvonta on kriittinen osa jokaisen yrityksen organisaation johtamis- ja hallintotapaa. Hyvin järjestetty sisäinen valvonta edesauttaa organisaatiota johtamaan toimintaansa kohti tavoitteitaan, hallitsemaan liiketoimintaansa liittyviä riskejä ja suojaamaan julkisuuskuvaansa, jolloin organisaatio luo itselleen pysyvän kilpailuedun. (Ratsula 2016, 10.)

Jokaisessa yrityksen organisaatiossa on olemassa sisäistä valvontaa. Sisäinen valvonta muodostuu organisaation eri tasoille rakennetuista toimintatavoista ja -kulttuurista, jotka auttavat varmistamaan, että organisaatiossa toimitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ylin johto asettaa suuntaviivat sille, mikä on yhteinen tapa toimia - mikä on organisaatiossa sallittua ja mikä ei. Erilaisten sääntöjen ja toimintatapojen muodossa nämä suuntaviivat konkretisoidaan ja viestitään henkilöstölle, ja niiden toteuttamista seurataan. (Ratsula 2016, 10.)

Yrityksen organisaation sisäiseen valvontaan kuuluu olennaisena osana kontrollit ja kontrollitoimenpiteet, joista voidaan kehittää sen organisaation omalle toiminnalle sopiva kontrollijärjestelmä. Sisäinen valvonta käytännössä rakentuu organisaation eri tasoilla useista osa-alueista, joita ovat muun muassa tässä opinnäytetyössä käsiteltävät kontrollitoimenpiteet. Edes paras kontrollijärjestelmä ei ole sataprosenttinen suoja tehottomuudelle, väärinkäytöksille, virheille tai huonoille päätöksille. Organisaatio voi kuitenkin onnistua löytämään itsellensä sopivan sisäisen valvonnan tason ymmärtämällä sisäistä valvontaa. Hyvä johtaminen on yhtä kuin tehokas ja toimiva sisäinen valvonta. (Ratsula 2016, 11.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pohjoissavolainen pk-tekniologiayritys, jolla on potentiaaliset mahdollisuudet kasvuun ja kansainvälistymiseen seuraavien vuosien aikana. Muutostila organisaatiossa, kuten voimakas kasvu tai muutokset omistuspohjassa, vaikuttavat merkittävästi sisäisen valvonnan tarpeeseen (Ratsula 2009a). Toimeksiantajayrityksen omistuspohjassa on tapahtunut jonkin verran muutoksia viime aikoina. Sen tähden sisäisen valvonnan tarve on voinut muuttua. Tällä hetkellä yrityksellä on muutama tytäryhtiö Suomen ulkopuolella ja työntekijöiden määrä on noin 60.

Yrityksessä ilmeni tarpeita kartoittaa sisäisen valvonnan tilaa, varsinkin kontrollien osalta, sillä yrityksessä on mm. alkuvuodesta siirrytty kokonaan uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Aihe syntyi

yhdistäessä yrityksen tarpeet sekä opinnäytetyön tekijän kiinnostus sisäistä valvontaa kohtaan. Yritys on kasvanut melko vauhdilla viime vuosien aikana, ja henkilöstö on kaksinkertaistunut muutama vuoden sisällä. Tämä tuo johdolle omia haasteita pitää sisäisen valvonnan taso riittävänä. Hallinto-osasto on ollut kovin työllistetty viime aikoina, eikä yrityksessä ole ollut resursseja itse tutkia sisäisen valvonnan ja siihen liittyvien kontrollitoimenpiteiden tilaa. Yrityksen liiketoiminta koostuu pääasiassa isoista ja pitkäaikaisista projekteista, joiden valmistumisen jälkeen asiakkaille tarjotaan tuotteiden ylläpito- ja huoltotoimia.

1.1 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet on tällä hetkellä hoidettu henkilöstö- ja taloushallinnon osa-alueilla ja tulisiko niitä kehittää. Tarkoituksena on saada ajantasainen kuva siitä, ovatko sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet tällä hetkellä riittävät ja tehokkaat. Työ on rajattu yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon osa-alueisiin, jolloin työn laajuus saatiin sisällöltään vastaamaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyön laajuutta. Henkilöstö- ja taloushallinnon osa-alueet valittiin siksi, että ne vastaavat opinnäytetyöntekijän aikaisempaa työnkuvaa toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajayrityksen organisaation osastoista yksi on hallinto-osasto, joka pitää sisällään henkilöstö- ja taloushallinnon. Henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseista on otettu huomioon toimeksiantajayrityksen toiminnan mukaisesti olennaisimmat osa-alueet.

Henkilöstöhallinto kuuluu kaikkiin organisaatioihin tavalla tai toisella ja on osana sen menestystä. Henkilöstöhallinnolla yleisesti tarkoitetaan niitä keinoja, prosesseja ja toimenpiteitä, joilla organisaation henkilöstövoimavaroja hankitaan, hallinnoidaan ja kehitetään. Henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt viestivät henkilöstölle siitä, minkä tasoista pätevyyttä, rehellisyyttä ja eettistä käyttäytymistä heiltä odotetaan (Ratsula 2016, 104). Riippuen organisaation tilanteesta, koosta ja esimiesten valmiudesta hoitaa henkilöstöasioita, vaihtelevat henkilöstöhallinnon rooli ja tehtävät. (Slöör 2011.)

Myös taloushallinto on tärkeä ja välttämätön osa jokaisen organisaation toimintaa. Taloushallintoon kuuluu muun muassa laskutus, maksuliikenne, palkanlaskenta, kirjanpito, erilaiset ilmoitukset verotajalle ja taloudellinen raportointi yrityksen johdolle. Taloushallinnon alueella on tapahtunut viime vuosikymmenien aikana suurta kehitystä työtavoissa ja -välineissä, ja kehitys jatkuu kohti yhä enemmän sähköistettyä taloushallintoa. Taloushallinnon osa-alueet riippuvat pitkälti organisaation toiminnasta. Esimerkiksi organisaatiolla, joka valmistaa tavaraa ja myy sitä asiakkailleen, ovat laskutukseen liittyvät rutiinit erilaisia kuin pelkästään palveluja myyvällä organisaatiolla. (Koivumäki & Lindfors 2012, 10-11.)

Sisäinen valvonnan viitekehyksenä työssä käytetään COSO-mallia, joka on yleisesti tunnetuin ja käytetyin (Ratsula 2013b). COSO-malli on valittu tutkimuksen viitekehykseksi, sillä se on sovellettavissa kaikkiin tavoitteellisen toiminnan omaaville organisaatioille, ja se antaa mallin tavasta kehittää organisaatioiden sisäistä valvontaa (Koivu 2010, 49).

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon sisäiseen valvontaan liittyvät kontrollit ovat järjestetty tällä hetkellä?
 - Miten yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon kontrollitoimenpiteitä tulisi kehittää?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss ja Corbin 1990). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen eikä sen toteuttamiseksi ole määrällisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa viitekehystä. Tapaus- eli case-tutkimuksessa tapauksia on usein vain yksi ja tavoitteena on päästä yhden tapauksen ymmärtämisessä syvälle eli siinä, mitkä ovat ilmiön toimintaprosessit ja -logiikka (Kananen 2008, 85). Tutkimuksessa on osittain käytetty myös kehittämismenetelmää, sillä sen avulla on tarkoitus tuottaa tietoja, joita voidaan soveltaa toimeksiantajayrityksessä käytäntöön. (Kananen 2008, 24.)

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Havainnointi tapahtui toimeksiantajayrityksessä toteutetussa harjoittelussa ja myöhemmin kesätöiden ajalta. Tutkimuksen kannalta ihannetilanteena pidetään työharjoittelua, sillä se mahdollistaa elämisen tutkittavan ilmiön kanssa reaali maailmassa (Kananen 2008, 43). Monet tutkijat ovat eri menetelmien yhdistämisen puolella, sillä esiin saadaan laajempia näkökulmia sekä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta laajentamalla menetelmien käyttöä (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 38).

Haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluna, jonka kysymykset oli suunniteltu teemoittain strukturoituun lomakehaastattelun muotoon. Strukturointiaste määrittää, miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu. Lomakkeessa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty, ja siinä oletetaan, että kysymyksillä on sama merkitys vastaajille. Lomakehaastattelulla kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, ja jokaiselle kysymykselle löytyy perustelu tämän tutkimuksen teoreettisesta osuudesta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75).

Lomakehaastattelu on tähän tutkimukseen validein haastattelun laji, sillä haastatteluilla halutaan kerätä faktatietoa ja opinnäytetyöntekijä tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 43-45). Sähköpostihaastattelusta haastateltava hyötyy siksi, että kysymyksiin on mahdollista vastata itselle sopivana ajankohtana. Kun haastateltava antaa kirjallisena vastauksensa, vähenee vaara siteerata haastateltavan vastauksia väärin. Haastattelusta saatu aineisto puretaan sisällönanalyysillä, jolla pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti yleisessä ja tiivissä muodossa. Tavoitteena on tuottaa sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2008, 94; Harcup 2009, 132.)

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tausta-aineisto

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen aiheen valinnan ja toteuttamistavan osalta olennaisimmat tiedot. Toinen sekä kolmas luku koostuu opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä, kuten sisäisestä valvonnasta ja sen kontrolleista. Tämän jälkeen perehdytään tutkimuksen case-tapaukseen luvussa neljä, joka sisältää haastatteluilla saadun aineiston purun sekä prosessien kontrollien arvioinnin. Viimeinen luku käsittää tutkimuksen johtopäätökset ja pohdintaa. Kuviossa 1. esitellään tutkimuksen rakenne.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Tekemäni selvityksen mukaan Theseuksessa ei ole nimenomaan sekä henkilöstö että taloushallinnon sisäisestä valvonnasta tehtyjä aiempia opinnäytetöitä. Aikaisemmat sisäiseen valvontaan liittyvät opinnäytetyöt koskevat lähinnä taloushallintoa, kuten palkkahallintoa tai myyntireskontraa. Henkilöstö- ja taloushallinnon kontrollitoimenpiteiden näkökulmasta on tämä opinnäytetyö mahdollisesti ensimmäinen. Yksi pro gradu -tutkielma on tehty taloushallinnon kontrollijärjestelmien implementoinnista ja vahvistamisesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu sisäiseen valvontaan liittyvästä ajankohtaisesta materiaalista, kuten kirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista ja muista asiantuntijoiden julkaisuista, ottaen huomioon toimeksiantajayrityksen mahdollinen kasvu ja kansainvälistyminen. Mahdollisen kasvun ja kansainvälistymisen myötä yrityksen tulee ottaa huomioon hyvä hallintotapa, Sarbanes-

Oxley -laki ja sisäinen tarkastus. Vaikka toimeksiantajayritys ei vielä ole listayhtiö, tarjoaa Keskukskauppakamarin hyvä hallintotapa myös listaamattomilla yhtiöille asialuettelon, joka antaa ohjeistusta muun muassa yrityksen sisäisestä valvonnasta. Sarbanes-Oxley -laki (SOX) koskee kaikkia yrityksiä, joiden arvopapereita vaihdetaan yhdysvaltalaisissa pörsseissä. Tämä on otettava huomioon, mikäli toimeksiantajayrityksen toiminta kasvaa Yhdysvaltoihin asti. SOX velvoittaa yritystä muun muassa arvioimaan sisäisen valvonnan tehokkuutta sekä dokumentoimaan avainkontrollit. Toimeksiantajayrityksen kasvaessa on hyvä miettiä sisäisen tarkastuksen roolia organisaatiossa.

2 SISÄINEN VALVONTA

Tehokas sisäinen valvonta auttaa yrityksen organisaatiota saavuttamaan päämääränsä ja tuo johdolle varmuutta siitä, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita säännösten, lakien ja sen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Sisäinen valvonta rakentuu käytännössä useista osa-alueista organisaation eri tasoilla, kuten esimerkiksi hyväksymisvaltuuksista, työtehtävien jaosta sekä ohjausjärjestelmien sisältämistä kontrolleista. Sisäinen valvonta on eri organisaatioissa aina erilainen, sillä siihen vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, rakenne, toimiala ja toimintojen luonne. (Ratsula 2009a.)

2.1 COSO-malli

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) syntyi tarkastus- ja valvontajärjestöjen (American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives Institute, The Institute of Internal Auditors ja Institute of Management Accountants) yhteistoiminnasta erilaisten sisäisen valvonnan määritelmien ja käsitteiden yhdistämiseksi vuonna 1985. The Treadway Commissionin tehtävänä oli selvittää tekijät, jotka johtavat vilpilliseen taloudelliseen raportointiin (Koivu 2013, 59). Yhteistyön tuloksena julkaistiin COSO-raportti vuonna 1992. (KPMG 2008, 37.)

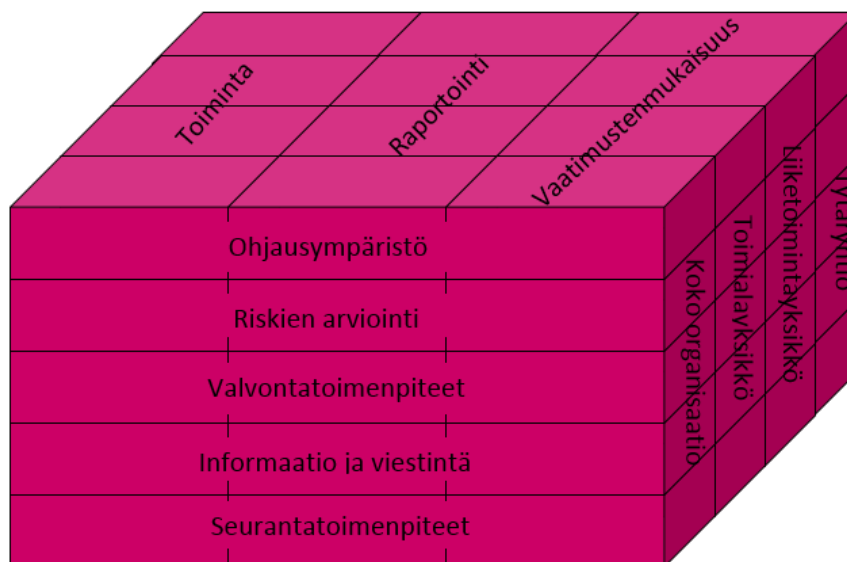
Raportin tietojen hankinnassa lähteinä käytettiin toimitusjohtajia, talousjohtajia, controllereita, sisäisen tarkastuksen johtajia, johdon konsultteja, tarkastusvaliokunnan (audit committee) puheenjohtajia ja jäseniä, lainsäätäjiä ja viranomaisia, kouluttajia sekä tilintarkastajia. COSO-raportin laatimisprosessi kesti viisi vuotta. COSO-raporttia on päivitetty vuoden 2013 aikana. Viitekehyksen muutokset heijastavat nykyisiä liike-elämän ja toimintaympäristön olosuhteita. Uudistettu raportti määrittelee tarkemmin sisäisen valvonnan osatekijöitä tukevia periaatteita, laajentaa talousraportoinnin tavoitteet käsittämään myös sisäisen ja ulkoisen toiminnallisen raportoinnin sekä fokusoi toiminto-, compliance- ja raportointitavoitteisiin. (Koivu 2013, 60.)

Yleisesti tunnetuimman sisäisen valvonnan viitekehyksen, COSO-mallin, mukaan organisaation sisäinen valvonta on prosessi, jota toteuttavat sen hallitus, johto ja muu henkilökunta. Tämän prosessin tarkoitus on antaa kohtuullinen varmuus siitä, että seuraavat tavoitteet toteutuvat (Ratsula 2009a):

- toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
- taloudellisen raportoinnin luotettavuus
- lakien ja säädösten noudattaminen.

COSO-mallin mukaan sisäiseen valvontaan kuuluvat eri osatekijät, joita ovat organisaation valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimienpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta (Coso 2013, 4-5). Mallin viisi sisäisen valvonnan osatekijää ovat osa johtamisprosessia, jolla organisaatiossa johdetaan perustoimintaa. Sisäinen valvonta ei ole ainoastaan irrallinen toiminto

vaan monisuuntainen prosessi, jossa osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja joka koskettaa koko organisaatiota. Kuvassa 1. esitellään COSO-mallin osatekijöiden yhteys organisaation toiminnallisiin tavoitteisiin, taloudelliseen raportointiin ja lakien ja säännösten noudattamiseen sekä organisaation yksikköihin ja toimintoihin. Organisaation tai sen yksikön tavoitteiden, sisäisen valvonnan osatekijöiden ja rakenteen välillä vallitsee suora yhteys. Sisäisen valvonnan elementtien tulee olla läsnä kaikilla organisaation tasoilla, sillä ne auttavat kaikkien kolmen tavoitteen saavuttamisessa. (Ratsula 2016, 17, 62.)



KUVA 1. COSO-mallin osatekijät (Ratsula 2016, 61.)

2.1.1 Valvontaympäristö

Valvontaympäristöllä tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa valvontakulttuuria. Valvontaympäristö muodostaa pohjan kaikille muille sisäisen valvonnan osatekijöille ja tuo toimintaan kurinalaisuutta ja järjestystä. Se sisältää rehellisyyden periaatteen, eettiset arvot sekä henkilöstön osaamisen ja suoriutuvuuden, ja siihen kuuluvat myös johtamisfilosofia ja -tyyli. (KPMG 2008, 38-39.)

Valvontakulttuuri koostuu johdon ja henkilöstön asenteista sekä johdon asettamista toimintaperiaatteista ja toiminnasta sisäistä valvontaa kohtaan. Hyvän kulttuurin luomisessa avainasemassa on yrityksen ylin johto, joka viestii muulle henkilöstölle omalla esimerkillään, miten tärkeänä sisäistä valvontaa pidetään organisaatiossa. Kulttuuri on tärkeä valvontaympäristön osa, mutta siihen vaikuttavat myös muut sisäisen valvonnan elementit, kuten säännöt ja ohjeet, tiedonkulku sekä tapa, jolla virheisiin, kontrollipuutteisiin ja väärinkäytöksiin puututaan. (Ratsula 2016, 95-96.)

Rehellisyyden ja eettisten arvojen tulee olla osa organisaation jokapäiväistä toimintaa ja keskustelua. Organisaation oikea tapa toimia tulee määräytyä ylimmältä johdolta. Kuitenkin viime kädessä tärkein vastuu viestiä alaisilleen sisäisen valvonnan periaatteista ja yrityksen johdon määrittämistä toimintatavoista on esimiehillä. Virheiden, väärinkäytösten ja tehottomuuden riskit kasvavat, mikäli tätä vastuuta laiminlyödään. (Ratsula 2016, 97-98.)

2.1.2 Riskienhallinta

Organisaation sisäisiä ja ulkopuolelta tulevia riskejä joudutaan arvioimaan jokaisessa organisaatiossa. Eri tasoilla asetetut ja keskenään johdonmukaiset tavoitteet ovat edellytys riskien arvioinnille. Tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistaminen ja analysointi ovat riskien arviointia, mikä luo perustan riskienhallinnalle. On oltava olemassa menettelytavat tunnistaa ja hallita muutokseen liittyviä riskejä, koska taloudelliset, teolliset, säätelyyn liittyvät ja toiminnalliset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. (KPMG 2008, 39.)

Riskejä ei koskaan voida eliminoida täysin, mutta riskienhallintaa voidaan edistää sisäisen valvonnan avulla. Riskit voivat toteutuessaan estää pääsyn tavoitteisiin tai jopa asettaa organisaation olemassaolon vaakalaudalle. Hyväksyttävä riskitaso ja toimet pitää riski tavoitetulla tasolla tulee määräytyä johdolta. Kun organisaation toiminnalle on asetettu tavoitteet ja tunnistettu tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät riskit, voidaan tunnistaa kullekin tavoitteelle avaintekijät. Avaintekijöiden tulee olla kriittisiä kunkin tavoitteen saavuttamiselle. (Ratsula 2016, 107-108.)

Riskien tunnistaminen ja analysointi on jatkuva, kertautuva prosessi, joka on keskeinen osatekijä tehokkaassa sisäisessä valvonnassa. Johdon on tarkasti keskitettävä huomionsa kaikkien organisaation tasojen riskeihin ja ryhdyttävä niiden hallitsemisen edellyttämiin tarvittaviin toimiin. Organisaation riskienarviointiprosessin tulee kattaa riskit, jotka voivat toteutua, riippumatta siitä, onko tavoite määritetty vai epäsuora. Riskien tunnistamisen on oltava kattavaa ja sen tulee koskea kaikkia merkittäviä tavaraan, informaatioon ja palveluihin liittyviä vuorovaikutussuhteita. (Koivu 2013, 68.)

2.1.3 Valvontatoimenpiteet

Toimintaperiaatteet ja -tavat, jotka auttavat varmistamaan, että toiminta on johdon toimintaohjeiden mukaista ovat valvontatoimenpiteitä. Valvontatoimenpiteet auttavat myös varmistamaan, että tarvittaviin toimenpiteisiin tavoitteiden toteutumista uhkaavien riskien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi on ryhdytty. Niitä suoritetaan organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa. Valvontatoimenpiteitä on erilaisia, kuten esimerkiksi toimenpiteet hyväksymisistä, valtuuksista, täsmäytyksistä ja työtehtävien eriyttämisistä. (KPMG 2008, 39.)

Toimintaperiaatteet määrittävät suuntaviivat sille, *mitä* pitäisi tehdä ja toimintatavat ovat taas käytännön toimenpiteitä ja kontrolleja, joiden avulla määritetään, *miten* toimintaperiaatteita toteutetaan. Organisaation toimintojen ja prosessien eri kohtiin sekä teknologiseen ympäristöön sijoitetaan näitä valvontatoimenpiteitä, joiden tavoitteena on vastata niihin toimintoihin, prosesseihin ja teknologiaan kohdistuviin riskeihin. (Ratsula 2016, 118-119.)

Valvontatoimenpiteet voivat olla ehkäiseviä, paljastavia, automaattisia, manuaalisia tai johtamiskontrolleja, ja ne voidaan jaotella myös erilaisten valvontatavoitteiden mukaan. Eri tasoilla toteutettavat kontrollit kohdistuvat usein eri asioihin. Kontrollit, jotka toteutetaan ylimmällä tasolla, sisältävät monesti niin sanottuja analyttisiä tarkasteluita, joissa tietyn ajanjakson suoritusta verrataan budjetteihin, kilpailijoihin, ennusteisiin sekä historiatietoihin. Tällöin ylätasolla pyritään selvittämään, missä

laajuudessa tavoitteet on saavutettu ja löytämään merkittäville poikkeamille selityksiä. Alemman tason kontrollit kohdistuvat yksittäisiin liiketapahtumiin, joiden avulla pyritään tarkistamaan liiketoimien paikkansapitävyyttä, loppuunsaattamsita ja toimintavaltuuksia. (Ratsula 2016, 119.)

Miten valvontatoimenpiteet dokumentoidaan, riippuu organisaation koosta, rakenteesta ja johdon asettamista periaatteista. Yleiset toimintaperiaatteet, kuten hyväksymispolitiikat, yleiset laskentaperiaatteet, hinnoittelupolitiikat ja matkustusohjesäännöt, ovat useimmiten olemassa kirjallisina dokumentteina. Dokumentointi ei kuitenkaan takaa, että toimintaperiaatteita käytännössä noudatetaan. Toisaalta kirjoittamaton politiikka voi toimia organisaatiossa, jossa se on juurtunut toimivaksi ja henkilöstön sisäistämäksi käytännöksi, voi toimia hyvinkin. Se, että olemassaolevista valvontatoimenpiteistä ollaan tietoisia siellä missä kuuluukin, on tärkeintä. (Ratsula 2016, 119-120.)

Valvontatoimenpiteet ovat usein sitä, mitä ihmiset käytännössä tekevät, eli dokumentointi voi olla myös työnkuvausten muodossa. Käytännössä suurinta osaa yrityksen valvontatoimenpiteistä ei ole muodollisesti dokumentoitu, ja niiden suorittamistapa saattaa riippua paljonkin kontrollin suorittajasta. Kontrollin tavoitteen toteutuminen ja sen riskin, jota vastaan se on suunniteltu, ehkäiseminen ovat pääasia. On tärkeää, että valvontatoimintoja suunnitellaan ja otetaan käyttöön niissä toiminoissa, prosesseissa ja tehtävissä, joissa on tunnistettu olevan riskejä, sillä ilman riskiä ei tarvita kontrollia. Valvontatoimenpiteiden jako ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin on yksi tapa luokitella niitä. Näitä tullaan tarkastelemaan myöhemmin kolmannessa luvussa. (Ratsula 2016, 120.)

2.1.4 Informaatio ja viestintä

Yrityksen organisaatiossa työskentevillä henkilöillä tulee olle tarvittava, olennainen tieto käytettävissä ja omaksuttavissa, jotta he kykenevät huolehtimaan työtehtävänsä ja oman roolinsa osana sisäistä valvontajärjestelmää. Sisäisistä ja ulkoisista lähteistä tulevaa relevanttia ja laadukasta sisäistä valvontaa tukevaa informaatiota tuottaa, vastaanottaa ja käyttää johto. Tietojärjestelmien tuottamien raporttien sisältämän tiedon avulla ohjataan liiketoimintaa. Ne käsittelevät tietoa myös ulkoisista tapahtumista, toiminnasta ja olosuhteista sisäisesti luodun tiedon lisäksi. (Ratsula 2016, 130.)

Kommunikaatio on jatkuva prosessi tarvittavan tiedon tarjoamiselle, jakamiselle ja saavuttamiselle. Sisäisellä kommunikaatiolla tietoa levitetään alhaalta ylös ja ylhäältä alas läpi organisaation, minkä avulla henkilöstö saa ylimmältä johdolta selkeän viestin sisäisen valvonnan velvollisuuksien suhtautumisen vakavuudesta. Henkilöstön on tiedettävä oma tehtävänsä sisäisessä valvonnassa ja ymmärrettävä, kuinka se kytkeytyy muiden tekemään työhön. Ulkoinen kommunikaatio mahdollistaa ulkoisen informaation kommunikoinnin organisaatiolle sekä viestii ulkoisille tahoille vaadittua ja odotettua tietoa. (Ratsula 2016, 130.)

Informaatiota saadaan useissa eri muodoissa useista eri lähteistä. Toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa kohti asetettuja tavoitteita tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla tietoa, jota käytetään erilaisten taloudellisten ja ei-taloudellisten raporttien koostamiseen, operatiiviseen ja strategiseen päätöksentekoon sekä toiminnan seuraamiseen. Sisäisiä tietolähteitä ovat esimerkiksi sähköpostiviestintä, henkilöstön ajankäytön raportit ja henkilöstökyselyt, kun taas ulkoisia tietolähteitä ovat esimerkiksi toimialakohtaiset tutkimusraportit, sosiaalinen media ja messut. (Ratsula 2016, 131-132.)

Hyvän organisaatiokulttuurin edistämisen kannalta on tärkeää, että organisaation jäsenet kokevat heihin kohdistuvan kohtelun olevan yhdenmukaista ja tasapuolista. Viestinnän tulee olla avointa ja avoimuuden suhteen esimiesten rooli korostuu, sillä esimiesten tehtävistä suurin osa liittyy tiedon hallintaan. Avoimuus tarkoittaa muun muassa sitä, että kaikille on selvää, minkälaista toimintaa organisaation jäseniltä odotetaan. Tapahtuneista virheistä ja väärinkäytöksistä kommunikoinnin myös tulee olla avointa tilanteen niin salliessa. Kun viestintää toteutetaan jatkuvasti ja eri keinoilla, on se tehokkainta. (Ratsula 2016, 134-136.)

2.1.5 Seuranta ja valvonta

Seuranta eli prosessia, jonka avulla arvoidaan sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta ja laatua, tarvitaan osana sisäistä valvontaa. Seuranta toteutetaan jatkuvilla seurantatoimenpiteillä ja erillisillä arvioinneilla sekä niiden molempien yhdistelmillä. Jatkuva seuranta toteutuu osana joka päiväistä esimiesten ja johdon ohjausta ja valvontarutiineja. Erilliset, kausittain toteutettavat arvioinnit vaihtelevat laajuudeltaan ja esiintymistiheydeltään riippuen riskiarvioinnista, jatkuvan seurannan tehokkuudesta ja muusta johdon harkintaan vaikuttavista tekijöistä. Seurannan tarkoituksena on arvioida kuinka organisaatiossa toteutunut toiminta vastaa lainsäädännöllisiin tai organisaation itse laatimiin periaatteisiin, kuten politiikkoihin ja toimintaohjeisiin. Johdolle ja tarvittaessa hallitukselle esitetään seurannan tuloksena tuotetut havainnot. (Ratsula 2016, 140.)

Organisaation prosessien sisään tulee rakentaa jatkuvat seurantatoimenpiteet, joiden ollessa riittävän laajoja ja tehokkaita, tarvitaan erillisiä arviointeja vähemmän. Jatkuvaan valvontaan kuuluu säännönmukaiset johtamis- ja ohjaustoimet, vertailut, täsmäytykset ja muut rutiinitehtävät. Sisäisen valvonnan tehokkuudesta saadaan todisteita esimerkiksi poikkeamien analysoinnin ja talousraportoinnin tuloksena. Esimiesten tekemä päivittäinen ohjaus on myös tärkeä osa jatkuvaa seuranta, sillä esimiehellä tulee olla ymmärrys siitä, mitä hänen organisaatiossaan tapahtuu. Jatkuvat valvontatoimenpiteet toimivat reaaliaikaisesti, reagoivat muuttuviin olosuhteisiin ja ovat osa yritystä, kun ne on rakennettu yrityksen normaaleihin, toistuviin toimintarutiineihin. (Ratsula 2016, 141.)

Erillisiä arviointeja kohdistetaan tärkeisiin kohteisiin, jotka ovat ennalta valittuja. Kohde, jonka toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia tai johon kohdistuu korkeampi riski suhteessa muihin kohteisiin, voidaan myös valita arvioitavaksi. Erilliset arvioinnit voidaan suunnata yksittäisiin valvontatoimiin tai koko valvontajärjestelmään. Koko valvontajärjestelmään suunnatusta arvioinnista on kyse esimerkiksi silloin, kun yrityksessä on meneillään merkittävä johtamismuutos, suuri hankinta tai käyttöönotto tai merkittäviä muutoksia taloudellisen informaation tuottamisessa. Yksittäisten valvontatoimien arvioinnissa taas voidaan keskittyä yksittäisten kontrollien tai prosessien tai niiden osien arviointiin. Erillistä arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavin keinoin: vertaisarviointit, sisäisen tarkastuksen arvioinnit ja itsearviointit. (Ratsula 2016, 142-143.)

Sisäisen valvonnan arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation sisäisen valvonnan tilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Arvioinnin onnistumisen mittarina toimii se, kuinka hyvin saadaan positiivista muutosta aikaan. Jotta muutosta voidaan saada aikaan, on tärkeää, että viesti kehittä-

mistarpeita tai -mahdollisuuksista menee oikealle taholle. Kehitystoimenpide voi olla esimerkiksi yhden työtehtävän muokkaaminen, mutta toisinaan se voi olla koko prosessin äärimmäinen muuttaminen. Kehitysehdotusten tulee olla tarpeeksi konkreettisia, jotta ne nähdään toteuttamiskelpoisina. Korjaaville toimenpiteille nimetään vastuuhenkilö ja aikataulu, jonka toteutumista seurataan aktiivisesti. On tarpeen seurata, että korjaavia toimenpiteitä todella tapahtuu. (Ratsula 2016, 144-145.)

2.2 Hyvä hallintotapa

Hyvä hallintotapa eli Corporate Governance ymmärretään hallintojärjestelmäksi, jolla johdetaan ja valvotaan organisaation toimintaa (Minilex 2015-2017). Hyvää johtamis- ja hallintotapaa koskeva säännöstö on kehittynyt ja muovautunut Suomessa huomattavasti viime vuosikymmenen aikana. Suomessa hyvää hallintotapaa koskevaa säännöstöä sisältyy mm. osakeyhtiölakiin (OYL), tilintarkastuslakiin (TTL), arvopaperimarkkinalakiin (AML), lakiin luottolaitostoiminnasta (LLT) ja vakuutusyhtiölakiin (VYL). Osakeyhtiölaissa säädetään, että yrityksen hallituksen on huolehdittava yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja siitä, että yrityksen kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (Osakeyhtiölaki 2006, §2). (KPMG 2008, 15.)

Arvopaperimarkkinayhdistyksen antaman hallinnointikoodin tavoitteena on taata suomalaisille pörssi-yhtiöille käyttöön kansainvälisesti korkeatasoiset hyvän hallinnointitavan käytänteet. Hallinnointikoodi yhtenäistää pörssi-yhtiöiden toimintatapoja sekä tietoa, jota annetaan osakkeenomistajille ja muille sijoittajille sekä lisää avoimuutta. Keskuskauppakamarin hallitus on antanut asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi, millä se edistää hyvän hallinnon periaatteiden juurtumista myös listaamattomiin yhtiöihin. (Keskuskauppakamari 2015.)

Asialuettelolla pyritään tukemaan hallinnoinnin kehittämisessä niitä listaamattomia yrityksiä, joiden noudatettavaksi listayhtiöiden suositus on liian raskas, mutta jotka haluavat kehittää aktiivisesti toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti. Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, ja yhtiö voi itse päättää toimistaan sekä menettelytavoistaan tarpeidensa ja lähtökohtiensa mukaan. Asialuettelo sisältää osuuden muun muassa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Näiden osalta tavoitteet ovat samat kuin listatuilla yhtiöillä, eli niiden avulla halutaan varmistaa, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. (KPMG 2008, 21-22; Keskuskauppakamari 2016)

2.3 SOX-laki

Sarbanes-Oxley-laki säädettiin Yhdysvalloilla heinäkuussa vuonna 2002 seurauksena kirjanpitosäännösten ja yritysten taloudellisen raportoinnin sääntelyn käännekohtana muun muassa energiyhtiö Enronin valtavan tilinpäätöskandaalin jälkeen. Monia muitakin yritysskandaaleja on ollut. Se, etteivät yritysten sisäiset valvontajärjestelmät ole olleet riittävän tehokkaita estämään petoksellista toimintaa, on ollut yhteisenä piirteenä kaikissa skandaaleissa. Huolestuttavaa on ollut myös se, etteivät tilintarkastajat ole huomanneet vuosia jatkuneita väärinkäytöksiä ja pahimmissa skenaarioissa he ovat olleet talousrikoksissa osallisina. (Ratsula 2009b.)

SOX:n tavoitteena on edistää yritysten julkistamien tietojen luotettavuutta ja oikeellisuutta. Laki vaatii entistä suurempaa tehokkuutta yritysten johtamis- ja hallintojärjestelmiltä. Sen antamat määräykset koskevat muun muassa tilinpäätöstietojen julkistamista, johdon raportointia, tilintarkastajien vastuuta ja sisäisen valvonnan järjestämistä. SOX koskee kaikkia niitä yrityksiä, joiden arvopapereita vaihdetaan SEC:n (U.S. Securities and Exchange Commission) alaisissa pörseissä eli yhdysvaltalaisissa pörseissä. Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa yrityksestä uloslähtevän tiedon asianmukaisuus. Laissa yrityksen toimitusjohtaja ja talousjohtaja veloitetaan antamaan kirjallinen vakuutus osavuosisikatsauksen ja tilinpäätöksen sisällä pitämän informaation luotettavuudesta. Yritysjohdolle voi seurata sakkorangaistus tai jopa 20 vuoden vankeustuomio, mikäli julkaistuissa raporteissa havaitaan virheellisyksiä. (Ratsula 2009b.)

Sisäiseen valvontajärjestelmään SOX kiinnittää erityistä huomiota ja siitä säädetään lain 404 -pykälässä. Taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden kannalta kaikki merkittävät prosessit ja avainkontrollit tulee yritysten sekä määritellä että dokumentoida. Dokumentointi voi tarkoittaa esimerkiksi kontrollien listaamista niin sanottuihin kontrollikatalogeihin. SOX velvoittaa yrityksen toimitusjohtajaa ja talousjohtajaa allekirjoittamaan vuosittain raportin, jossa he toteavat olevansa vastuussa taloudellisessa raportoinnissa käytetystä sisäisestä valvonnasta ja riittävästä menettelytavoista. Sisäisen valvonnan ja menettelytapojen tehokkuutta tulee myös arvioida omaa sisäisen valvonnan järjestelmää sopivaan viitekehukseen vertaamalla. Yleisesti käytetyin viitekehys on kappaleessa 2.1 esitelty COSO-malli. Tilintarkastajien tulee myös ottaa kantaa johdon arviointiprosessiin ja sisäisten valvontajärjestelmien tehokkuuteen. (Ratsula 2009b.)

Yrityksen tulee saada kattava kuva sisäisen valvonnan tehokkuudesta organisaatiossa, jotta sen johdon on mahdollista laatia sisäisestä valvonnasta SOX:n vaatima raportti. Sisäisen valvonnan kontrollien toiminnasta saatavalla evidenssillä voidaan varmistua siitä, että yrityksen raportoimat luvut ovat oikein. Yritys joutuu ensin dokumentoimaan käytössään olevat avainkontrollit, jonka jälkeen kontrollitestausta suorittamalla arvioidaan kontrollien toimivuutta. Esimerkkinä testauksesta voidaan ottaa laskun tarkastus. Kontrollikuvaus on, että valtuutetun henkilön tulee hyväksyä jokainen yritykseen saapuva lasku. Tarvittava otos valitaan esimerkiksi viimeisen puolen vuoden aikana saapuneista laskuista ja tarkastetaan että jokainen lasku on asianmukaisesti hyväksytty. Jos kontrollia ei ole suoritettu, tämä raportoidaan kontrolliheikkoutena. Kontrolli tulee testata uudelleen, kun kohteena oleva organisaatio on tehnyt korjaavat toimenpiteet. (Ratsula 2016, 51-53.)

2.4 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on riippumaton hallituksen ja ylimmän johdon tukitoiminto, jonka tehtävänä on riippumattomalla ja objektiivisella arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoiminnallaan tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistä. Se tukee organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. Sisäisen tarkastuksen työtä ohjaa alan kansainvälinen ammatillinen ohjeistus, johon sisältyvät muun muassa eettiset säännöt, ammattistandardit ja käytännön ohjeet. (Kuuluvainen 2013, 17; Sisäiset tarkastajat 2016.)

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Keskeisiä alueita sisäisen tarkastuksen työssä ovat:

1. Ammatillisen käytäntöjen ajatusmalli
2. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta
3. Hallinto ja johtaminen (Corporate Governance)

Sisäisen tarkastuksen työtä ohjaa IIA:n (The Institute of Internal Auditors) kansainvälinen ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli, jossa on sisäisen tarkastuksen toiminta-ajatuksen lisäksi kuusi ohjekokonaisuutta, joista kaksi on suositeltuja ja neljä velvoittavia. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä Corporate Governance on esitelty aikaisemmissa kappaleissa. (Sisäiset tarkastajat 2016.)

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä yksinkertaisimmillaan on tunnistaa sellaiset riskit, jotka estävät organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan ja varmistaa, että johto on tietoinen näistä riskeistä sekä suositella näiden riskien vaikutusten vähentämiseksi toimia. Jotta sisäinen tarkastus toimisi tehokkaasti, tulee johdon keskustella avoimesti vaikeistakin asioista ja tarttua tarpeellisiin kehittämismahdollisuuksiin. Sisäinen tarkastus raportoi suoraan organisaation ylimmälle hallintoelimelle. Näin varmistetaan se, että sisäinen tarkastus voi toimia organisaation kaikilla alueilla ja saada kaiken tarvitsemansa tiedon. (Sisäiset tarkastajat ry 2014, 2-3.)

Sisäinen tarkastus sisältää konkreettista eri vaiheiden kontrollitarpeiden tarkastamista. Sen tavoitteena on varmistua muun muassa siitä, että järjestelmän kontrollit ovat optimaalisesti käytössä, järjestelmä toimii tehokkaasti ja taloudellisesti sekä prosessien kontrollit toimivat tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Tarkastuksissa voidaan havaita huomattavia puutteita, jotka voivat aiheuttaa väärinkäytösten tai virheiden vuoksi taloudellisia menetyksiä. Sisäiset tarkastajat ovat johdon ja hallituksen kallisarvoinen voimavara laajan näkökulmansa ja riippumattomuutensa ansiosta. (Holopainen 2013, 280; Sisäiset tarkastajat ry 2014, 3.)

3 SISÄISEN VALVONNAN KONTROLLIT

Kontrollijärjestelmän pohjimmainen tehtävä on varmistaa organisaation varallisuuserien suojele, toiminnan tehokkuus, laskenta- ja raportointijärjestelmän tarkkuus sekä turvata asianmukainen ja yhtenäinen toimintatapa koko organisaatiolle. Sisäisen valvonnan arvioinnin tavoitteena on saada tietoa kontrollien tehokkuudesta. Jos havaitaan, etteivät kontrollit ole tavoitteidenmukaisia tai tehokkaita, tarvitaan sisäisen valvonnan kehittämiseksi toimenpiteitä. (Ratsula 2016, 170.)

3.1 Kontrollitoimenpiteet

Kontrollitoimenpiteitä voidaan luokitella monella menettelytavalla. Esimerkiksi Cosserat esittelee kirjassaan kontrollit seuraavalla tavalla (Cosserat 2000, 233):

- informaatiokäsittelykontrollit: yleiset kontrollit ja sovelluskontrollit
- toimivallan hajauttaminen
- fyysiset kontrollit
- raporttitarkastukset.

Informaatiokontrollit jakaantuvat yleisiin kontrolleihin ja sovelluskontrolleihin. Yleistä kontrolleista puhuttaessa tarkoitetaan kontrollivaatimuksia, jotka perustuvat tietotekniikan hyödyntämiseen. Sovelluskontrollit taas ovat järjestelmässä liiketapahtumien kirjaamiseen liittyviä kontrolleja, jotka jakaantuvat hyväksyntäkontrolleihin, tarkistuskontrolleihin sekä dokumentaatiokontrolleihin. Toimivallan hajauttaminen on sitä, että keskenään yhteensopimattomat työtehtävät on eriytetty toisistaan. Asiattomien tahojen pääsy heille kuulumattomille tiedoille estetään fyysisillä kontrolleilla. Raporttitarkastukset ovat johdon suorittamia säännöllisiä tarkastuksia raporteista, joita voivat olla esimerkiksi vertailut eri tapahtumien saldoista ja kirjauksista. (Cosserat 2000, 234-236.)

Toinen tapa luokitella kontrolleja on niiden jako ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin (Ratsula 2013a). Ehkäisevät ja paljastavat kontrollit eivät ole toisiaan poissulkevia ja joskus niitä käytetäänkin yhdessä (Ratsula 2016, 256). Kontrolleja voidaan luokitella myös automaattisiin ja manuaalisiin kontrolleihin (Ratsula 2016, 124).

3.1.1 Ehkäisevät kontrollit

Ehkäisevien kontrollien tavoitteena on virheiden ja väärinkäytösten ennaltaehkäiseminen ja ne ovat usein sisäänrakennettu sisäiseen valvontajärjestelmään (Ratsula 2013a). Ensimmäisenä esimerkkinä ehkäisevästä kontrolleista on *esimiesvalvonta*. Esimiehen ohjeistaminen ja alaistensa tukeminen on tärkeä kontrolli väärinkäytösten ehkäisyssä. Esimiehet toteuttavat paljon kontrolleja osana rutiinitehtäviään. He esimerkiksi hyväksyvät alaistensa kuluja ja työtunteja. Esimiehen tulisi aidosti ymmärtää mitä hän on hyväksymässä ja tarvittaessa puuttua epäkohtiin sekä tarjota lisäohjeistusta ja tukea. (Ratsula 2016, 256-257.)

Organisaatiossa on oltava ilmiselvää, että organisaatiossa vallitsee *nollatoleranssi* väärinkäytöksille. Oleellista on myös, että organisaatiossa ollaan tietoisia siitä, että havaittuihin epäkohtiin puututaan

ja niiden esille nostamiseen on olemassa kanavia, kuten esimerkiksi ilmoituskanava. Sisäisen tarkastuksen olemassaololla voi myös olla ennaltaehkäisevä vaikutus. Houkutus väärinkäyttöihin pienenee, kun henkilö tietää, että hänen toimensa voivat joutua tarkastettavaksi. (Ratsula 2016, 258-259.)

Fyysiset kontrollit, kuten kassakaapit ja toimitilojen kulkuoikeuksien hallinta, ajatellaan usein yrityksen omaisuuden turvaamisena kolmansilta osapuolilta. Fyysisiä kontrolleja tarvitaan ulkopuolisten väärinkäytösten ehkäisemisen lisäksi myös henkilökunnalle. Varaston ja käteisvarojen hallintaan liittyvien fyysisten kontrollien täydennyksenä myös organisaation tieto ja muut varat tulee turvata asianmukaisesti varkauksilta, epäasialliselta käytöltä ja onnettomuuksilta. Esimerkkejä fyysisistä kontrolleista ovat varmuuskopiointi tietokannoista, käyttöoikeuksien rajaaminen tietojärjestelmiin ja -kantoihin koskemaan vain valtuutettuja henkilöitä, lokitiedot ja aukoton kirjausketju (audit trail) järjestelmissä. (Ratsula 2016, 259-260.)

Henkilöstön työnkuvien dokumentointi kirjalliseen muotoon auttaa väärinkäytösten ehkäisyssä. Tällöin on mahdollista saada suurempi varmuus siitä, että henkilöstössä tiedetään omat tehtävänsä, valtuutensa ja yrityksen toimintatavat. Tämä edesauttaa vähentämään tilanteita, joissa houkutus tai mahdollisuus väärinkäytösten tekemiseen syntyisi. Myös *työtehtävien eriyttämisen* avulla voidaan estää tai vähentää tahallisten väärinkäytösten tai inhimillisten erheiden esiintymistä. Kriittisten prosessien (kuten laskujen tai rahaliikenteen käsittely) vaiheisiin liittyvät tehtävät tulisi jakaa useiden henkilöiden kesken. Tästä käytetään myös nimitystä four-eyes principle (4EP) (Brown, Schaller, Westerfeld, Heusler 2013, 2). Vaiheet tyypillisesti jaetaan liiketapahtumien valtuutukseen, kirjaamiseen ja maksamiseen. Tehokas tehtävien eriyttäminen varmistetaan tietojärjestelmissä käyttöoikeuksien rajaamisella. (Ratsula 2016, 261-262.)

3.1.2 Paljastavat kontrollit

Paljastavat kontrollit on suunniteltu paljastamaan jo tapahtuneita poikkeamia ja virheitä sekä varmistamaan näiden asianmukainen korjaaminen. Paljastavat kontrollit koetaan usein välttämättömiksi tehokkaan valvonnan onnistumisen kannalta, vaikka ne ovat usein kalliita tai aikaa vieviä ylläpitää. *Täsmäytys* ja *inventointi* ovat perinteisiä esimerkkejä paljastavasta kontrollista. Viime aikoina suosiota ovat kasvattaneet *analyttiset-* ja *monitorointikrollit*. Analyttisellä tarkastuksella tarkoitetaan merkittävien suhdelukujen ja kehityssuuntien analysointia, jolloin selvitetään vaihtelujen syyt ja muuhun informaatioon nähden epäjohtomukaiset yhteydet. Kvartaaleittain tai kuukausittain suoritettavat, yleensä yksittäisten liiketapahtumiin kohdistuvat, monitorointikrollit tarkastavat jälkikäteen, että tarkastettavan ajanjakson aikana tietyt kontrollitavoitteet ovat toteutuneet. (Ahokas 2012, 36.)

ACFE:n tutkimuksen mukaan jopa noin 39 prosenttia väärinkäytöksistä tulee ilmi vihjeen avulla. Tutkimuksessa ilmenee, että asiakkaan tai toimittajan osuus vihjeenantajana on reilu 25 prosenttia, ja että vihjeitä jätetään myös anonyymisti. Useimmiten vihjeen antaa organisaation oma työntekijä, minkä osuus väärinkäytösten ilmenemisestä on hieman yli 50 prosenttia. Vihjeiden lisäksi väärinkäytöksiä paljastuu myös johdon tekemien valvontarutiinien, sisäisen tarkastuksen ja sattumien kautta.

Paljastuminen tapahtui tekijän oman tunnustuksen kautta vain 1,3 prosentissa tapauksista. (ACFE 2016, 4-21.)

On suurempi todennäköisyys, ettei väärinkäytöksistä raportoida eteenpäin, jos organisaatiossa ei kannusteta ongelmatilanteiden ja epävarmuuksien esille nostamiseen. On erittäin tärkeää luoda kulttuuri, jossa asioiden esille nostamista kannustetaan ja mahdollisesti jopa veloitetaan. On myös tarpeellista korostaa, ettei väärinkäytösten ilmi tuomisesta aiheudu vihjeenantajalle seuraamuksia. Organisaatiossa on hyvä olla olemassa kanavat mahdollisten väärinkäytösten ja epäkohtien esiin nostamiseen. Käsittelyprosessi, jossa määritellään, kuka ilmoituksia käsittelee ja miten käsittelyssä edetään, tulee olla tarkkaan suunniteltuna. Ilmoitusten käsittelyssä on toimittava sensitiivisesti, koska mahdollisuus väärinkäytösepäilyyn vääräksi osoittautumiseen on aina olemassa. (Ratsula 2016, 262-263.)

3.1.3 Automaattiset ja manuaaliset kontrollit

Automaattiset kontrollit tulee suoritetuksi jonkun järjestelmän toimesta, kun taas manuaalisesta kontrollista puhutaan silloin, kun sen suorittamisessa osallisena on ihminen. Esimerkiksi erilaiset varmistuskontrollit ja analyttiset tarkkailut ovat manuaalisia kontroleja. Kontrollin suorittamisessa ei ole osallisena lainkaan ihmistä, kun puhutaan täysin automatisoidusta kontrollista. Asiakkaan automaattinen luottorajan tarkastus ja tilauksen vastaanotto automaattisesti järjestelmässä ovat esimerkkejä automaattisista kontroleista. (Ratsula 2016, 124.)

Kontrollit ovat usein käytännössä näiden kahden välimuotoja tai yhdistelmiä, joita kutsutaan semi-automattisiksi kontroleiksi. Esimerkiksi lokitietojen tarkastus sisältää elementtejä niin automaattisista kuin manuaalisista kontroleista. Järjestelmä luo ensin lokitiedot, jotka ihminen sitten tarkastaa. Järjestelmien avulla voidaan myös tehdä paljon erilaisia täsmäytyksiä, ja mikäli täsmäytyseroja joudutaan selvittämään, kuuluu täsmäytykseen ihmisen suorittama manuaalinen osuus. (Ratsula 2016, 124.)

3.2 Henkilöstöhallinnolle tyypilliset kontrollit

Henkilöstöhallintoon liittyvien kontrollien tavoitteena on muun muassa varmistaa, että

- yritykseen palkataan todellista tarvetta vastaavasti henkilöstöä
- uudet rekrytoinnit, sisäiset siirrot, palkankorotukset sekä siirrot hyväksytään asianmukaisesti
- palkat, mukaan lukien ylityökorvaukset, on laskettu oikein ja täydellisesti
- pääsy työsuhteita ja henkilöstöä koskeviin tietoihin on vain asianmukaisilla henkilöillä
- työntekijöiden henkilötietoja käsitellään tietosuojalainsäädännön vaatimusten ja hyvän tavan mukaisesti
- yrityksen omaisuutta ei katoa työsuhteensa päättäneiden henkilöiden mukana.

Yritykselle voi aiheutua taloudellisesti merkittäviäkin tappioita väärin perustein palkatuista henkilöistä tai virheellisesti maksetuista palkoista, mikäli henkilöstöhallinnon kontrollit eivät toimi. Huonosti hoidettu rekrytointi, työsuhteen päättäminen tai henkilöstön henkilötietojen vuoto ovat esimerkkejä tilanteista, joista koituvat seuraukset voivat olla hyvinkin kohtalokkaita maineelle. Puolestaan työntekijän luottamus yritystä kohtaan heikkenee tilanteissa, joissa kontrollien toimimattomuuden seurauksena työntekijälle maksetaan liian vähän tai ei ollenkaan palkkaa. (Ratsula 2016, 215.)

Henkilöstöhallintoon liittyvät tärkeät osa-alueet ovat ainakin rekrytointi, henkilötietojen käsittely, palkanmaksu ja työsuhteen päättäminen. Mitä suurempi yritys on, sitä selkeämmät periaatteet tulisi olla henkilöstön palkkaamiselle. Rekrytointiprosessissa tulee määritellä, minkälaiseen tehtävään ja minkälaisella profiililla henkilöä ollaan palkkaamassa. Rekrytointipäätökset tulisi tehdä huolella, sillä ne vaikuttavat pitkään yrityksen kuluihin. Hyvä käytäntö olisi laatia rekrytointipolitiikka, jossa kantaa otetaan muun muassa siihen, kuka tekee päätöksen henkilöstön palkkaamisesta, miten koko rekrytointiprosessi ja päätös dokumentoidaan, miten henkilötietoja sisältävää dokumentaatiota säilytetään ja miten varmistetaan rekrytointiprosessissa henkilötietojen asianmukainen käsittely. (Ratsula 2016, 216-217.)

Henkilötietojen ja henkilöstörekisterin käsittelyssä tulee ottaa huomioon henkilötietojen suoja koskevan lainsäädännön vaatimukset. Henkilörekisterit sisältävät muun muassa palkanmaksua varten tarvittavia henkilötietoja, kuten nimi- ja osoitetiedot, henkilötunnuksen, pankkiyhteystiedot, palkan määrän ja palkkaluokan sekä tiedot luontoiseduista. Niiden turvaamiseen tulisi sisäisen valvonnan avulla kiinnittää erityistä huomiota, sillä ne ovat arkaluontoisia tietoja. Yrityksen tulisi erikseen määritellä henkilöt, joilla on valtuudet tehdä muutoksia henkilöstörekisteriin. On syytä kiinnittää huomiota siihen, kenellä on oikeus ainoastaan katsella tietoja ja kenellä oikeus muokata niitä. Järjestelmään tulisi jäädä merkintä arkaluontoisten tietojen tapauksessa siitä, kuka ja milloin muutoksia tietoihin on tehnyt. 2018 vuonna voimaan tulee Euroopan unionin tietosuojasetus ja -direktiivi, jotka asettavat lisävaatimuksia, kuten organisaatiokohtaisen tietosuojavastaavan nimeäminen ja tietosuoja säännösten rikkomisesta johtuvien sanktioiden koveneminen. (Ratsula 2016, 218-219.)

Palkanmaksu on yleensä yrityksen suurimpia kulueriä. Palkanmaksuun liittyvien kontrollien tulisi varmistaa, että

- henkilöstön palkat, niihin liittyvät sosiaalikulut ja luontoisedut maksetaan ja kirjaan kirjanpitoon oikein
- tietojärjestelmissä olevat palkkatiedot ovat oikein
- työsuhteen aikana tehtäviin palkkamutoksiin on selkeä politiikka.

Tuntipalkkoihin perustuvan työntekijän palkanmaksun perusteena on työtuntien määrä. On tärkeää, että tuntien kirjaamisessa on toimiva ja luotettava järjestelmä ja että esimies hyväksyy tehdyt tunnit ennen kuin ne lähetetään kirjanpitoon. Tuntitietojen on oltava riittävästi eriteltynä esimerkiksi ylitöiden osalta. Palkkojen maksamisesta vastaavan henkilön tulisi olla eri henkilö kuin palkanlaskija ja tehtävään valtuutettu. Maksettavat palkat tulisi asianmukaisesti hyväksyttää ennen varsinaista mak-

suunpanoa. Järjestelmiin voidaan luoda automaattisia kontrolleja, kuten esimerkiksi määrittää palkkamaksimi, jolloin tiettyä summaa suurempia palkkaeria ei voida kerralla maksaa. (Ratsula 2016, 226-227.)

Yrityssalaisuusrikoksia ovat tyypillisimmin tilanteet, joissa pois lähtevä työntekijä vie mukanaan työnantajalta oikeudettomasti kopioimaansa tietoa ja aloittaa sen avulla oman liiketoiminnan tai antaa sen uuden työnantajan käyttöön. Työsuhteen päättäminen huolella, kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla, on tärkeää. Muun muassa mahdollinen perehdyttäminen työtehtäviä jatkavalle, lopputilin maksaminen, yrityksen omaisuuden takaisin luovuttaminen sekä niin kutsuttu exit-haastattelu liittyvät työsuhteen kunnolla ja huolella päättämiseen. Organisaation on mahdollista saada arvokasta tietoa poislähdön syistä ja henkilöstön vaihtuvuuten vaikuttavista tekijöistä exit-haastatteluilla. (Ratsula 2016, 230.)

Esimiehen tulee huolehtia työsuhteen päättymiseen liittyvien asioiden hoitamisesta. Esimerkiksi henkilön käyttöoikeuksien poistaminen järjestelmistä, työnantajan omaisuuden luovuttaminen takaisin työnantajalle sekä työntekijän matkapuhelinliittymien, internet-yhteyksien ja muiden mahdollisten sopimusten irtisanominen ovat läpikäytäviä asioita. Hyvä tapa on pitää tarvittavista toimenpiteistä erillistä tarkistuslistaa, joka esimiehen on käytävä läpi sekä allekirjoitettava poislähtevän työntekijän kohdalla. Lähtevän henkilön lopputilin laskemisessa on otettava huomioon mahdolliset avoimet saamiset työntekijän ja työnantajan välillä, joita voivat olla esimerkiksi maksamattomat matkalaskut. Laskemat, jotka liittyvät lopputilin laskemiseen, tulisi säilyttää ja arkistoida yrityksen poliittikkojen mukaisesti. (Ratsula 2016, 230-231.)

3.3 Taloushallinnon hankinta- ja myyntiprosessien tyypilliset kontrollit

Ostotoiminta on relevantti kaikilla yrityksillä, sillä kaikissa organisaatioissa on kuluja. Eri tarkoituksiin ostetaan tavaroita ja palveluita kuten vaihto-omaisuudeksi tai yrityksen omaan käyttöön. Isoissa organisaatioissa hankinnat usein keskitetään erilliselle ostotoiminnalle. Pienemmissä yrityksissä ostoja tehdään vähemmän keskitetysti tai esimerkiksi ainoastaan toimitusjohtajan toimesta. Koko hankintatoimi on nähtävä end-to-end-prosessina, ja on tunnistettava relevantit kontrollit jokaisen prosessin vaiheen osalta sekä organisaation osat, ihmiset ja järjestelmät, joita kontrollit koskettavat saavuttaakseen onnistuneen sisäisen valvonnan. (Ratsula 2016, 173.)

Tavaroiden tai palveluiden myyminen kuuluu liiketoimintaan. Organisaatio voi myydä tuottamia palveluita tai tuotteita, puolivalmisteita tai jälleenmyydä sisäänostamia tuotteita. Prosessissa voi olla mukana välittäjiä, agentteja, edustajia ja muita kumppaneita tai myynti voi tapahtua suoraan yritykseltä loppuasiakkaalle. Myyntiprosessiin vaikuttaa myytävien tuotteiden luonteen lisäksi se, miten myynti toteutetaan ja miten asiakas maksaa. Myyntiprosessiin kuuluvat kaikki ne tapahtumat, joiden välityksellä tuote tai palvelu myydään, toimitetaan ja laskutetaan asiakkaalta, sekä mahdolliset asiakaspalvelu- ja reklamaatiotilanteet. (Ratsula 2016, 193.)

3.3.1 Hankintaprosessi

Hankintaprosessiin liittyvien kontrollien tavoitteena on varmistaa, että yrityksen maksamat ja menoiksi kirjattavat hankinnat koskevat vain yrityksen vastaanottamia palveluita tai tavaroita, jotka on hankittu yrityksen tavoitteiden mukaisesti yrityksen tarpeisiin. Hankintaprosessiin liittyvät kontrollit auttavat varmistamaan muun muassa seuraavia tavoitteita:

- varojen väärinkäytön ehkäisy tai valvomattoman varojen käytön
- organisaation kannalta epäedullisten hintojen, ostoehtojen ja toimittajien käytön ehkäisy
- organisaation edun suojaaminen mahdollisissa riita- tai reklamaatiotilanteissa.

Ostoprosessi on aina riippuvainen organisaation koosta ja toimintatavoista. Pienemmissä yrityksissä prosessiin saattaa kuulua vain ostotilauksen tekeminen, tavarantoimituksen vastaanottaminen ja laskun maksu, kun taas suurissa yrityksissä tarvitaan systemaattista prosessia. Hankintaprosessiin liittyy käytännössä aina sen määrittely, kenellä organisaatiossa on oikeus tehdä ostopäätös ja ostotilaus. Ostopäätöksen yleensä tekee henkilö, jolla on tulos- tai kustannusvastuu kyseiseen ostomenoon liittyen. Kuviossa 2. esitellään hankintaprosessiin liittyviä vaiheita. (Ratsula 2016, 175-176.)



KUVIO 2. Tyypillisestä hankintaprosessista esimerkki (Ratsula 2016, 176.)

Ostotarpeen havaitsemisesta alkaa hankintaprosessi. Tarpeen tyydyttämiseksi valitaan organisaation asettamat erilaiset vaatimukset täyttävä toimittaja, jolta tavaroita tai palveluita hankitaan. Hankintapäätös tulisi aina tehdä yrityksen parhaan edun mukaisesti eikä kenenkään henkilökohtaiset edut saisi vaikuttaa. Esimerkki toimittajan valintaan liittyvästä kontrollitoimenpiteestä on toimittajien kilpailuttaminen hankintojen ylittäessä tietty ennalta määrätty summa. Kun toimittaja on valittu, tyypillisesti seuraava askel on sopimuksen neuvottelu. Oleellista on saada sopimus viimeisteltyä kirjallisesti. Sopimukseen liittyvän kontrollin tulisi ehkäistä riskiä tilanteista, joissa vastuut eivät ole selviä tai joissa on sitouduttu sopimukseen, jotka ovat organisaation edun vastaisia. Esimerkki tällaisesta kontrollitoimenpiteestä on se, että sopimus, jossa määritellään sopimusehdot, on nimenkirjoituspolitiikan

mukaan allekirjoitettu ja arkistoitu fyysisenä kopiona. Sopimukset olisi hyvä käydä läpi kerran puolessa vuodessa, jolloin niiden voimassaolo ja ajantasaisuus varmistetaan. (Ratsula 2016, 176-182.)

Toimittaja-masterdatan hallinta on yksi tärkeimpiä hankintaprosessin kontrollipisteitä. Virheellisten tai kuvitteellisten toimittajatietojen päätymistä järjestelmiin voidaan ehkäistä luomalla tarkka ja systemaattinen prosessi sille, miten uusia toimittajia lisätään tieto- ja toiminnonohjausjärjestelmien masterdataan ja miten sitä muokataan. Tämä toimii myös erittäin tärkeänä väärinkäytöksiä ehkäisevänä kontrollina, sillä mikäli vilpillinen toimittaja saadaan kerran syötettyä yrityksen järjestelmiin, tarvitaan aina joku toinen kontrolli sen myöhempää havaitsemista varten. Vilpillisen transaktion toteuttaminen helpottuu, kun vilpillinen toimittaja on saatu lisättyä masterdataan. (Ratsula 2016, 182.)

Ostotilaus luodaan hyväksytyyn ostoehdotuksen pohjalta. Ostotilaukseen liittyvien kontrollien tulee varmistaa muun muassa, että hankintojen hyväksymiselle on olemassa politiikka ja sitä noudatetaan, hyväksytty hankintapäätös on olemassa ja tilaajalla on valtuudet tilauksen tekemiseen. On myös hyvä, että hankintaehdotuksen tekijä ja hyväksyjä sekä ostotilauksen tekijä olisivat eri henkilöitä. Yritykselle siirtyy vastuu ostolaskun maksamisesta, kun ostotilaus on tehty. Ennen ostolaskun maksamista, on tärkeää varmistua, että tilattu tavara/suorite on vastaanotettu sopimuksen mukaisesti. Vastaanottokirjaus tehdään yleensä järjestelmään. Henkilön, joka osaa parhaiten arvioida, vastaako toimitettu tavara tai palvelu sovittua, tulee olla vastaanottaja. Ei ole suositeltavaa sisäisen valvonnan kannalta, että vastaanottaja on sama kuin ostotilauksen tehnyt henkilö vaan vastaanottaja voi esimerkiksi olla sama henkilö, joka on tehnyt hankintaehdotuksen. (Ratsula 2016, 184-187.)

Tavaran tai palvelun toimituksen jälkeen lähettää toimittaja laskun organisaatiolle joko sähköpostin liitteenä, verkkolaskuna tai postitse kirjallisena. Paperiset laskut usein skannataan käsittelyä ja arkistointia varten. Hyväksymispolitiikan mukaisesti laskut laitetaan oikeille ja riittäville tahoille hyväksyttäviksi. On tärkeää olla selvillä oikeasta laskun kierrätyspolusta ennen laskun kiertoon laittamista. Väärän laskun hyväksymisen riski on olemassa, mikäli lasku lähetetään väärälle henkilölle. Väärään osoitteeseen laskujen lähettämisestä seuraa viivästystä laskujen maksussa, mistä aiheutuu yrityksen maksettavaksi myös viivästyskorkoja. Laskuihin liittyvä kontrollitoimenpide on esimerkiksi, että toimittajalta saapuneet laskut täsmäytetään vastaanottokirjauksiin ja ostotilaukseen sekä täsmäämättömiä transaktioita aktiivisesti seurataan ja selvitetään, jolloin kontrollin tavoitteena on paljastaa tilanteita, joissa lasku ei vastaa asiakassopimusta tai vastaanottokirjauksia. (Ratsula 2016, 188-190.)

Lasku voidaan laittaa maksuun, kun se on täsmäytetty tilaukseen ja asianmukaisesti hyväksytty. Käsittelyprosessiin ei saisi mennä tarpeettoman paljoa aikaa, jotta toimittaja saa viimeistään eräpäivänä maksusuorituksen. Sisäisen valvonnan kannalta olisi tärkeää huolehtia, että maksatusprosesseissa on kaksi silmäparia aina osallisena. Jokaista maksua vasten tulisi olla riittävä dokumentaatio, kuten lasku, kuitti tai matkalasku. Laskun maksuun liittyvä tyypillinen kontrollitoimenpide on esimerkiksi, että maksutiedoston valmistelussa varmistetaan, että jokaista transaktiota kohtaan on olemassa luotettava dokumentti. Tuplamaksatukset havaitsevat automaattiset järjestelmäkontrollit. Hankintaprosessin avainkontrollien tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa käytetään varojen tavoitteiden mukaisesti. Analyttistä tarkastelua tarvitaan yksittäisiin transaktioihin kohdistuvien

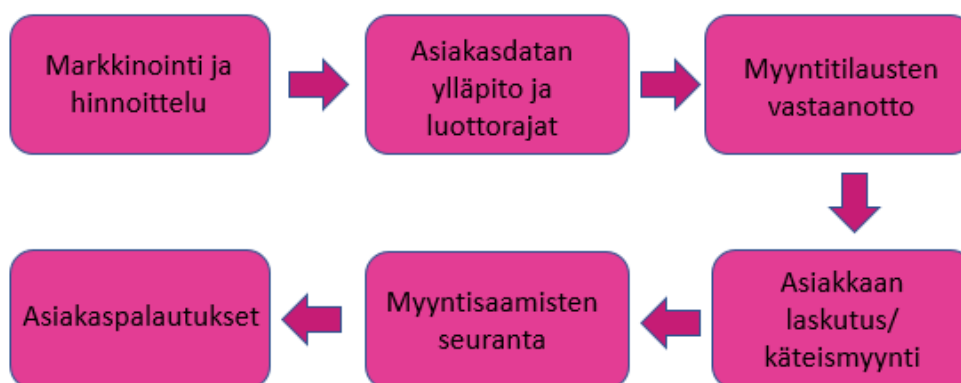
kontrollien lisäksi. Tarkastelun avulla saadaan kokonaiskuva toteutuneesta varojenkäytöstä yleisemmällä tasolla. (Ratsula 2016, 190-191.)

3.3.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessiin liittyvien kontrollien keskeinen tavoite on varmistaa oikeellisuus myyntituloissa, mikä tarkoittaa käytännössä asianmukaista maksusuoritusta kaikista asiakkaille luovutetuista palveluista ja suoritteista. Tavoitteena on lisäksi varmistaa, että myynti tapahtuu yrityksen intressien mukaisesti. Kun myynti on läpinäkyvää, prosessiin eivät vaikuta kenenkään henkilökohtaiset edut, korruptio tai muut eturistiriidat. Myyntiprosessin kontrollien tavoitteina on muun muassa varmistaa, että (Ratsula 2016, 194-195):

- myynti tuloutetaan oikeanmääräisenä ja oikea-aikaisesti
- myyntitilauksien hinnat ja muut ehdot ovat oikein ja valideja
- asiakkaiden perustiedot, kuten maksu- ja toimitusehdot, on syötetty oikein tietojärjestelmiin ja perustuvat hyväksytyihin sopimuksiin
- myyntisaamiset on arvostettu oikein taseessa
- asiakkailta tulevat maksusuoritukset ovat kirjattu oikein.

Myyntiprosessi on hyvin erilainen eri organisaatioissa ja se voi kestää pitkänkin ajan etenkin valmistustoimintaa harjoittavien yritysten ja palveluntarjoajien osalta. Sisäisen valvonnan kannalta tyypillisiä merkityksellisiä myyntiprosessin elementtejä ovat asiakassopimusten luominen, asiakasmasterdatan käsittely, hinnoittelu, asiakastilausten käsittely, toimitus asiakkaalle, laskutus sekä mahdollisten reklamaatioiden käsittely. Kuviossa 3. esitellään teollisuuden alalla toimivaan yritykseen soveltuvat myyntiprosessin tyypilliset vaiheet. (Ratsula 2016, 195.)



KUVIO 3. Tyypillisestä myyntiprosessista esimerkki (Ratsula 2016, 196.)

Oleellinen osa myyntiprosessia on hinnoittelu, jolla voidaan varmistaa, että asiakkaalle ilmoitetaan oikeat hinnat ja että laskutus tapahtuu oikeiden hintojen mukaisesti. Hinnoitteluun liittyvien kontrollien tulisi varmistaa muun muassa, että myynti ja asiakaslaskutus tapahtuvat hyväksytyjen hintojen mukaisesti. Tietojärjestelmien käyttöoikeuksien osalta tulisi huolehtia, että vain ennalta määritellyillä henkilöillä on oikeus ylläpitää tietojärjestelmien hintatietoja ja näitä käyttöoikeuksia tulisi monito-

roida säännöllisesti. Asiakassuhteeseen liittyvistä tiedoista puhuttaessa käytetään nimitystä asiakasdata. Yritysten välisessä kaupassa näitä tietoja voivat olla esimerkiksi asiakkaan perustiedot ja yhteystiedot sekä maksu- ja toimitusehdot. On tärkeää huolehtia, että vain ennalta määrättyillä henkilöillä on oikeus ylläpitää asiakastietoja tietojärjestelmissä. Asiakassopimusten säilyminen kuuluu myös asiakastietoihin, ja allekirjoitetut sopimukset tulisi säilyä sovituksessa paikassa kiinnittäen huomiota niiden fyysiseen turvallisuuteen. (Ratsula 2016, 197-199.)

Asiakkaan tilaus rekisteröidään yrityksen tietojärjestelmiin laskutusperusteisessa myynnissä, jolloin sisäisen valvonnan tulisi varmistaa, että tilaus perustuu oikeille hinnoille sekä toimitus- ja maksuehdoille. Kaikkien asiakastilausten vahvistaminen kirjallisesti asiakkaalle on hyvä sisäisen valvonnan menettely. Tavara kerätään varastosta ja toimitetaan asiakkaalle, kun tilaus on vahvistettu. Erityistä huomiota sisäisen valvonnan kannalta tulisi kiinnittää lähetys- ja toimitusasiakirjojen aukottomuuteen. Kaikista varastosta luovutettavista tuotteista tulisi laatia lähetyslista eikä tavaraa saisi luovuttaa varastosta ilman tilausta. Toimittamattomiin tilauksiin sisäisen valvonnan kontrollien tulisi reagoida, jolloin täytyisi selvittää, miksei tavaroita ole toimitettu. (Ratsula 2016, 201-202.)

Tilatusta palvelusta tai tuotteesta asiakasta laskutetaan toimituksen jälkeen. Sisäisen valvonnan tavoitteena on muun muassa varmistaa, että kaikki toteutunut myynti laskutetaan, asiakasta laskutetaan viivytyksettä sopimuksessa vahvistettujen hintojen ja ehtojen mukaisesti sekä laadittujen myyntilaskujen täsmääminen toimitettujen tavaroiden lähetyslistojen kanssa. Hyvä kontrollitoimenpide on esimerkiksi ajaa raportti laskuttamattomista toimituksista ja selvittää syyt tilanteelle. Myyntireskontran avulla valvotaan laskutusasiakkaiden maksusuorituksia. Laskutettujen summien tulisi täsmätä maksusuoritusten kanssa ja mahdolliset erot on selvitettävä. Eräänntyneisiin myyntisaamisiin ja perintätoimenpiteiden tehokkuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota sisäisessä valvonnassa. (Ratsula 2016, 203-207.)

Työtehtävät on hyvä jakaa useamman henkilön kesken virheiden ja väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Erityistä huomiota myyntiprosessissa tulisi kiinnittää muun muassa seuraavien tehtävien eriyttämisessä:

- myytävien tuotteiden käsittely, kirjanpito ja rahavarojen hoito
- tavaralähetykset ja laskutus
- laskutus ja myyntireskontran hoito
- myyntireskontran hoito ja perintä

Työtehtävien eriyttäminen toimii hyvänä kontrollina myyntiprosessissa, mutta pienemmissä yrityksissä tämä voi olla mahdotonta ja tehtäviä ei saada eriytettyä riittävän monelle henkilölle. Tällaisissa tilanteissa korostuu esimiesvalvonnan tärkeys sekä sisäisen valvonnan arvioinnin huomion kiinnittäminen järjestelmiin kohdistuvan tarkastuksen sijasta yksittäisiin liiketapahtumiin. (Ratsula 2016, 212.)

4 CASE: YRITYS X OY:N KONTROLLITOIMENPITEET

Haastattelut toteutettiin Yritys X Oy:n hallinto-osastolla työskenteleville talousjohtajalle sekä talous- ja hallintoassistentille syyskuun aikana 2017 vuonna. Molemmat haastateltavat henkilöt työskentelevät päivittäin henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien parissa. Haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1.). Haastateltavat henkilöt valikoituivat opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisen kannalta opinnäytetyöntekijän asettamien kriteereiden mukaan. Olennaisinta oli se, kenellä oli mahdollisuus antaa pätevimmät vastaukset yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseihin liittyvän aineiston keräämisen kannalta.

Talousjohtaja vastaa yrityksessä mm. talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnoista, niiden kehittämisestä sekä päivittäisestä toiminnasta. Talous- ja hallintoassistentti vastaa talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnoista talousjohtajaa avustavin tehtävin. Yrityksessä on määritelty henkilöstö- ja taloushallinnon sisäisen valvonnan periaatteita monin eri tavoin. Henkilöstösuunnitelmassa todetaan henkilöstöpolitiikan ja rekrytoinnin periaatteet sekä yrityksessä on määritelty sen toimintaohjeet ja politiikat. Yrityksessä hyödynnetään mm. Corporate Governance-mallia. (Yritys X Oy:n talousjohtaja 2017-10-12; Yritys X Oy:n talous- ja hallintoassistentti 2017-10-12.)

Luvuissa 4.1-4.3 kuvataan Yritys X Oy:n talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja kontrollitoimenpiteiden näkökulmasta haastatteluista saadun aineiston perusteella. Luku 4.4 sisältää näiden prosessien kontrolleiden ja kontrollitoimenpiteiden riittävyyden ja tehokkuuden arviointia reflektoiden tutkimuksen teoriaosioon.

4.1 Rekrytointiprosessi, työsuhteen päättäminen ja palkanmaksu

Yrityksessä päivitetään säännöllisesti kasvustrategiaa, jonka mukaan jalkautetun vuosisuunnitelman pohjalta suunnitellaan tulevan ja lähivuosien osaamis- ja henkilöstöresussitarpeet. Prosessissa hyödynnetään oman työvoiman lisäksi rekrytoinnin ja henkilöstöarvioinnin ammattilaisia yrityksen ulkopuolelta. Rekrytointitarpeet kuvataan vuosittain päivitettävässä henkilöstösuunnitelmassa. Rekrytointiprosessi edeltää erityisesti strategisia rekrytointeja sekä toiminnan pitkántähtäimen suunnittelua.

Rekrytoinnin tarve nousee toiminnon esimiehiltä operatiivisessa rekrytoinnissa. Havaittuaan tarpeen, he täyttävät rekrytointipyyntöhakemuksen ja esittävät sen vastuujohtajalle. Vastuujohtaja käsittelee rekrytointipyyntöä ja antaa rekrytointiluvan, jos rekrytointi on yrityksen vuosibudjetin mukainen eikä rekrytointipäätöksille ole asetettu poikkeustilaa. Poikkeustilan aikana rekrytointipyyntö viedään johtoryhmän päätettäväksi. Toimitusjohtajan rekrytoinnista päättää aina hallitus, ja toimitusjohtaja hyväksyy johtajasopimukseen rekrytoitavien henkilöiden rekrytoinnin hallituksella.

Hakumenettely aloitetaan, kun rekrytoinnista on tehty päätös. Haku joko ulkoistetaan henkilöstöyritykselle tai toteutetaan itse. Ennen hakumenettelyn aloitusta kriteerit osaamiselle ja soveltumisesta tehtävään on huolellisesti mietitty. Valinta kohdistetaan parhaiten tehtävään ammatillisen pätevyyden, kokemuksen, suositusten ja kehittymispotentiaalin osalta soveltuvaan henkilöön. Rekrytoinnit

suoritetaan tarpeen mukaisesti, joko korvaavina tai uusrekrytoineina lisäresurssiksi tai erityisosaimistarpeisiin. Rekrytointeja toteutetaan ympäri vuoden ennakoiden ja ottaen suunnitelmallisesti huomioon vuosibudjetit.

Työntekijöiden tiedot päivitetään tietojärjestelmiin mahdollisimman pian tiedon saamisen jälkeen ja vanha tieto poistetaan. Rekrytointiprosesseissa saadut hakemukset säilytetään hakijan luvalla yrityksen palvelimella olevassa rajatuilla käyttöoikeuksilla suojatussa kansiossa. Muussa tapauksessa tiedot hävitetään. Vain henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävissä työskentelevillä on valtuutus muokata tai katsella työntekijöiden työsuhteeseen ja palkkahallintoon liittyviä ja tarvittavia tietoja. Esimiehillä on valtuutus käsitellä työntekijöiden työaikailmoituksiin liittyviä tietoja sekä rajatusti työsuhteeseen liittyviä tietoja tietojärjestelmissä. Tällä hetkellä yrityksessä on menossa EU:n direktiivimuutoksen mukainen päivitys prosesseihin ja arkistoihin.

Työntekijöiden perehdyttämisestä on kaikkien saatavilla oleva toimintaohje, joka sisältää perehdytysohjeistuksen ja perehdytyslomakkeiston. Henkilöstöhallinto luo jokaiselle uudelle työntekijälle perehdytyslomakkeiston, joka käydään läpi työntekijän ja esimiehen kanssa. Perehdyttämisspolitiikkoja tulee noudattaa, ja vastuu perehdyttämisestä on uuden työntekijän esimiehellä. Työkuvien kirjallinen dokumentointi on osittain tehty, ja osittain vielä toteutuksessa. Uusissa työsuhteissa kirjallinen toimenkuva pääsääntöisesti kirjoitetaan erilliseksi toimenkuva-asiakirjaksi, ja tavoite on, että kaikilla työntekijöillä on erilliset toimenkuvat laadittuna kirjallisesti. Joissakin työsuhteissa toimenkuva on kirjoitettu työsopimukseen.

Työsuhteen päättyessä yrityksen käytännön mukaisesti esimies huolehtii, että yrityksen omaisuus ja tiedot säilyvät yrityksellä ja valvoo, että omaisuus palautuu sekä lähtevän henkilön kulkuluvat ja tunnukset tietojärjestelmiin suljetaan. Asiaan on otettu kantaa myös työsopimuksessa, jossa nämä asiat todetaan. Työntekijät allekirjoittavat salassapitosopimuksen työsopimuksen tekohetkellä, millä pyritään estämään yrityksen sisäisen tiedon siirtyminen ulkopuolisille. Varsinaista exit-tarkistuslistaa ei vielä ole yleisesti käytössä, mutta ohjeistus työsuhteen päättymiseen on valmisteilla.

Palkanlaskennan ja palkkojen maksatuksen hoitavat eri henkilöt. Palkanlaskija tekee palkanlaskenta-työn, ja talousjohtaja hyväksyy ja laittaa palkat maksuun. Esimiehet tarkistavat työtunnit ennen palkanmaksua, sekä kirjauserusteiden oikeellisuuden tarkastus tehdään vielä myös palkanlaskijan toimesta.

4.2 Hankintaprosessi

Tietyn summan ylittävät hankinnat, jotka eivät ole yrityksen vuosibudjettiin tai normaaliin liiketoimintaan kuuluvia, tulee hyväksyttävä hallituksella. Tietyn summan ylittävät hankinnat, jotka eivät sisälly työnumerokohtaiselle hyväksytylle budjetille, hyväksytetään talousjohtajalla. Operatiivinen johtaja ja talousjohtaja hyväksyvät tietyn summan ylittävät työnumerokohtaiselle hyväksytyyn budjettiin sisältyvät hankinnat. Tietyn summan ylittävät hankinnat hyväksytetään talousjohtajalla, operatiivisella johtajalla sekä toimitusjohtajalla.

Vain rajatuilla henkilöillä on valtuus ostotilausten tekemiseen, kuten esimerkiksi tuotanto- tai hankintapäälliköllä. Yrityksessä on käytössä toiminnonohjausjärjestelmä, jonka kautta toteutetaan kaikki valmistuksen ja huoltotoiminnan ostotilaukset. Järjestelmässä pääsy ostotilauksen tekemiseen on vain ennalta nimetyillä henkilöillä. Ainoastaan pieni osa ostotilauksista tehdään järjestelmän ulkopuolella muissa toiminnoissa.

Hankintaoikeuden omaava henkilö päättää hankintahetkellä toimittajan sopivuudesta eli esimerkiksi siitä, onko toimittaja luotettava. Uuden toimittajan tiedot lisätään järjestelmään, kun hankintatilaus on tehty uudelta, hyväksytyltä toimittajalta. Hankintatilauksen tehneellä henkilöllä sekä taloushallinnolla on oikeus lisätä ja päivittää toimittajatietoja. Näiden lisäksi myös tilitoimistolla ja järjestelmän pääkäyttäjällä on oikeudet lisätä uudet toimittajatiedot. Toimittajatietojen oikeellisuus varmistetaan ennen niiden syöttöä järjestelmään. Hallinto tarkistaa tiedot vielä kertaalleen tietojen syötön jälkeen. Samalla pyritään valvomaan, ettei järjestelmään synny ylimääräisiä ja turhia tuplatietoja. Jos tieto on syötetty virheellisenä tai saatu tieto on ollut virheellistä, huomataan nämä yleensä nopeasti organisaation omissa prosesseissa ja siinä tapauksessa mahdolliset virheet korjataan.

Tavaran vastaanottokirjaus tehdään tietojärjestelmään ostotilauksen tietoihin, mistä vastaavat tuotantopuolella rajatut vastuuhenkilöt. Tietojärjestelmä vaatii käyttäjätunnukset, joten jälki vastaanotaneesta henkilöstä jää järjestelmään. Vastaanotettu toimitus saavutetaan tietojärjestelmään ja kohdistetaan ostotilaukselle, jolloin myös ostolasku täsmäytetään vastaanottokirjaukseen ja ostotilaukseen. Laskuille on olemassa järjestelmään valmiiksi luotuja kierrätyslistoja, jotka eri kriteerien perusteella ohjautuvat kullekin kiertopolulle, tarkastajalle ja hyväksyjälle. Järjestelmässä kulkevat ostotilaukset ja niihin täsmäytetyt laskut eivät mahdollista tuplalaskuja tai tuplasuorituksia eikä järjestelmä hyväksy samaa laskua kahdesti.

Kaikki ostolaskut tarkistetaan. Ensin ostaja tarkistaa, että lasku vastaa tilausta. Ostolaskujen tarkastuksesta järjestelmässä vastaa pääasiassa kolme henkilöä, jotka tekevät tarkastustyötä viikoittain ja jopa päivittäin. Ostolaskujen tarkastukselle on määritetty deadlinet, joiden mukaan laskut tulee olla käsiteltynä järjestelmässä. Talusjohtaja valvoo ostolaskujen tarkastusta aktiivisesti. Kaikki laskut kiertävät talusjohtajan hyväksynnän kautta kirjanpitoon ja maksatukseen. Tietyin euro- ja toimittajakohtaisin kriteerein laskut edellyttävät talusjohtajan hyväksynnän lisäksi myös operatiivisen johtajan hyväksynnän ennen kirjanpitoon ja maksatukseen siirtymistä. Varojen käyttöä valvotaan monitoimisesti ja säännöllisesti. Tilintarkastaja osallistuu vuosittain varojen tarkastustoimenpiteisiin organisaation oman toiminnan lisäksi.

4.3 Myyntiprosessi

Myyjät ja myyntisihteeri vastaavat asiakastietojen lisäämisestä ja ylläpidosta myynnin tietojärjestelmissä. Käytännössä myyntiorganisaatio lisää tiedot, mutta taloushallinto tarkistaa vielä asiakastietojen oikeellisuuden (mm. y-tunnus, laskutustiedot) viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakkaalta saa-

daan tilaus ja aloitetaan laskuttaminen. Asiakastilauksopimukset tehdään aina kirjallisesti ja ne rekisteröidään yrityksen tietojärjestelmiin. Myyjän tulee lisätä tilaustiedot sopimusliitteineen tietojärjestelmään ennen kuin projektille annetaan lupa edetä. Tämän jälkeen projektille luodaan oma projektitunnus. Vallitsevan käytännön mukaisesti ja sitä tukevalla toimintaohjeistuksella varmistutaan siitä, että sopimukset säilytetään sovituissa turvallisissa paikoissa. Alkuperäiset paperiset sopimuskappalet säilytetään keskitetysti hallinnon arkistoon.

Vallitsevat toimintamallit varmistavat, että laskutus toteutuu viiveettä sovituissa aikatauluissa. Tietojärjestelmään on kirjattu sopimuksen mukainen laskutusaikataulu. Jokaisen tilauksen maksuehdot avataan projektien seurantataulukoon. Käynnissä olevien toimitusprojektien vastuullisten projektipäälliköiden ja taloushallinnon kesken käydään säännöllisesti katselmus-/seurantapalavereita, joissa maksuaikataulujen paikkansapitävyys tarkastetaan ja ajantasaistetaan. Taloushallinto laatii ja lähettää laskut vahvistetun aikataulun mukaisesti. Talousjohto tarkastaa säännöllisesti, että erääntyneitä maksupostipäivämääriä ei ole järjestelmässä. Projektipäälliköt tarkastavat listauksen kaikista käynnissäolevista toimitusprojekteista ja vahvistavat päättyneet projektit taloushallinnolle kuukausittain ennen kauden päätöstä. Huoltotoimituksissa huoltotehtävä kirjataan tietojärjestelmään, ja kun huoltotyö kuitataan tehdyksi, laskutusjärjestelmään tulee tieto, että työ voidaan laskuttaa. Huoltosopimusten viivytyksetön laskuttaminen on helppoa järjestelmän automaattisten toimintojen ansiosta.

Myyntisaamisia seurataan ja valvotaan tarpeen mukaan viikoittain muun muassa saatavaennusteiden ja myyntireskontraraporttien perusteella. Järjestelmästä listaamalla nähdään erääntymistilanne. Maksamattomat myyntisaamiset käydään läpi palavereissa projektipäälliköiden kanssa, joissa sovitaan, kuinka myyntisaamiset valvotaan asiakkaan suuntaan. Tiliotteita seurataan päivittäin. Jos asiakas jättää myyntilaskun maksamatta, otetaan asiakkaaseen yhteyttä ja selvitetään, liittyykö laskuun esimerkiksi avoimia kysymyksiä tai ongelmia. Lasku siirretään perintätoimistolle, jos perusteltua tai hyväksyttävää syytä viivästyneeseen maksuun ei ole.

4.4 Yritys X Oy:n henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien kontrollien arviointi

Yritys X Oy:n henkilöstöhallinnon kontrollit varmistavat, että yritykseen palkataan vain todellista tarvetta vastaavasti henkilöstöä ja uudet rekrytoinnit hyväksytään asianmukaisesti. Yrityksellä on selkeä politiikka uusien henkilöiden palkkaamiselle. Palkanmaksuun liittyvät tiedot, kuten työtunnit, hyväksytään asianmukaisesti esimiehen toimesta, jolloin virheellistä palkanmaksua ei pitäisi syntyä. Palkanlaskentaan ja -maksuun liittyvät työtehtävät ovat eriytettyinä, mikä on sisäisen valvonnan kannalta toimiva kontrolli ja estää väärinkäytöksiä.

Henkilötietojen asianmukainen käsittely varmistetaan rekrytointiprosessissa sekä työsuhteen aikana tietosuojalainsäädännön vaatimusten ja hyvän tavan mukaisesti. Vain asianmukaisilla henkilöillä on pääsy työsuhteita ja henkilöstöä koskeviin tietoihin. Pääsy henkilöstötietoja sisältäviin dokumentteihin on muun muassa estetty ulkopuolisilta salasanoilla. Vuonna 2018 voimaantulevan Euroopan

unionin tietosuoja-asetus ja -direktiivin asettamat vaatimukset ovat tällä hetkellä yrityksessä päivityksessä prosesseihin ja arkistoihin. Tämä on hyvä asia, sillä asetuksen myötä muun muassa tietosuojasäännösten rikkomisesta johtuvat sanktiot kovenevat.

Yrityksellä on kaikkien saatavilla ja yhteisesti käytössä oleva perehdytysohjeistus ja -lomakkeisto, minkä tarkoituksena on perehdyttää henkilö asianmukaisesti työtehtäviinsä. Kun henkilö perehdytetään kunnolla työtehtäviin, estetään työntekijän tahattomat virheet tai ohjeiden vastaisesti toimiminen. Henkilöstön työkuvat ovat osittain kirjallisesti dokumentoitu ja osittain prosessi on vielä kesken. Tavoitteena on, että kaikilla työntekijöillä olisi erilliset toimenkuvat laadittuna kirjallisesti. Kun työkuvat ovat kirjallisesti dokumentoituina, on työntekijällä selkeä ja kirjallisena saatava tieto siitä, mitkä velvollisuudet ja tehtävät hänelle kuuluvat.

Yrityksellä on käytössä päättäneistä työsuhteista rekisteri henkilötietokannassa. Esimies huolehtii omaisuuden palautumisesta takaisin yritykselle sekä lähtevän henkilön kulkulupien ja tietojärjestelmien tunnusten sulkemisesta. Työntekijän allekirjoittama salassapitosopimus estää yrityksen sisäisen tiedon leviämisen siinä sovittun aikamäärän puitteissa. Yritys X Oy:n työsuhteen päättymiseen liittyvien kontrollien avulla varmistetaan, ettei työsuhteen päättäneiden henkilöiden mukana katoa yrityksen omaisuutta tai tietoa. Työsuhteen päättymiseen liittyvät kontrollit ovat sisäisen valvonnan arvioinnin kannalta yrityksessä melko hyvät, mutta toistaiseksi puuttelliset exit-tarkistuslistan osalta. Tarkistuslista on yrityksessä suunnitteilla, mikä on hyvä tapa pitää listaa työsuhteen päättämiseen liittyvistä tarvittavista toimenpiteistä. Yritys voi näin ollen varmistua siitä, että toimenpiteet on suoritettu esimiehen toimesta.

Yrityksen hankintaprosessin kontrollit auttavat varmistamaan, että varojen käyttö ei ole valvomatonta tai varoja ei käytetä väärin. Sen hankintojen hyväksymiselle on olemassa ennalta määritetty politiikka, joka pitää sisällään muun muassa henkilö- tai roolikohtaiset hyväksymislimiitit, ja ostotilausten tekemisen valtuus on vain rajatuilla henkilöillä. Toimittajatietojen lisäämisen oikeudet ovat hankintatilauksen tehneellä henkilöllä sekä taloushallinnolla. Taloushallinnolla on myös oikeus muokata toimittajatietoja. Toimittajatiedot varmistetaan useaan kertaan yrityksen henkilöstön toimesta. Tavarantoimituksen vastaanottaa tuotantopuolella rajatut vastuuhenkilöt, ja vastaanottokirjaus suoritetaan järjestelmään, jonne jää tieto vastaanottaneesta henkilöstä.

Yrityksessä on suhteellisen hyvin onnistuttu eriyttämään työtehtäviä, mutta muutamassa asiassa olisi hyvä pohtia, aiheutuuko yritykselle mahdollista riskiä eriyttämättömyydestä. Tällä hetkellä toimittajan lisäämiseen on oikeudet samalla henkilöllä, joka on tehnyt hankintatilauksen. On mahdollisesti olemassa riski, että hankintatilauksen tehnyt henkilö saa laitettua väärää tietoa toimittajasta järjestelmään. Yrityksessä tosin tarkistetaan toimittajatiedot useamman kerran, joten väärinkäytös-riski pienenee huomattavasti.

Hankintatilauksen tehnyt henkilö tarkistaa ensin, että lasku vastaa tilausta. Ostolaskut täsmäytetään vastaanottokirjaukseen ja ostotilaukseen järjestelmässä. Täsmäytyksen suorittaa useimmiten tilitoi-

misto. Kaikki ostolaskut menevät yrityksen järjestelmään, millä varmistetaan, että jokaista transaktiota kohtaan on olemassa validi dokumentti. Mikäli lasku on paperisena, se skannataan ja lähetetään järjestelmään, jolloin se arkistoidaan samalla. Paperisena saapuvat laskut arkistoidaan sähköisen version lisäksi myös paperiversiona sovittuun paikkaan. Monet ostolaskut vastaanotetaan sähköisinä, jolloin käsittelykin tapahtuu sähköisesti. Kaikki ostolaskut arkistoidaan yrityksen tietokantoihin, joihin pääsy on rajattu vain henkilöstöhallinnon henkilöihin. Yrityksen laskut laitetaan kiertoon asianmukaisesti, ja niille on valittu sisällöntarkastajat ja hyväksymisvaltuudet ja -limiitit omaavat hyväksyjät. Automaattiset järjestelmäkontrollit eivät mahdollista tuplaskuja ja -suorituksia. Hankintaprosessissa käytetään myös analyttistä tarkastelua, jonka avulla varmistutaan siitä, että Yritys X Oy:n varoja käytetään sen tavoitteiden mukaisesti.

Yrityksessä tavarantoimituksen vastaanottokirjauksen tekee sama henkilö, joka on tehnyt hankintatilauksen. Sisäisen valvonnan kannalta suositeltavaa ei ole, että ostotilauksen tehnyt henkilö on sama kuin vastaanotaja. Toisaalta vastaanottajan olisi hyvä olla henkilö, joka osaa parhaiten arvioida, että toimitettu tavara tai palvelu vastaa tilausta, ja yrityksen järjestelmään jää aina jälki tavarantoimituksesta henkilöstä. Pienemmissä yrityksissä työtehtävien eriyttäminen riittävän monelle henkilölle voi joskus olla mahdotonta. Silloin esimiesvalvonta nousee erityisen tärkeäksi, mikä on selkeästi huomioitu Yritys X:n kontrollien suunnittelussa. Sisäisen valvonnan arvioinnissa on tässä tapauksessa kiinnitettävä huomiota järjestelmiin kohdistuvan tarkastuksen sijasta yksittäisiin liiketapahtumiin.

Myyjät ja myyntisihteeri lisäävät asiakastiedot järjestelmään, minkä jälkeen taloushallinto tarkistaa asiakastietojen oikeellisuuden. Oikeus lisätä ja/tai ylläpitää asiakastietoja tietojärjestelmissä on ennalta määritellyillä henkilöillä: myyjillä, myyntisihteerillä, taloushallinnolla sekä pääkäyttäjällä. Asiakastilaussopimukset tehdään aina kirjallisesti ja jokainen tilaus rekisteröidään yrityksen tietojärjestelmään ennalta määrittäneiden ohjeiden mukaisesti. Sopimusten säilyminen sovitussa turvallisessa paikassa varmistetaan sillä, että myyjät lisäävät tilaustiedot sopimusliitteineen tietojärjestelmään ja alkuperäiset paperiset sopimuskappaleet säilytetään sovitussa turvallisessa paikassa.

Yrityksessä on käytössä vielä paljon vanhanaikaista paperillista arkistointia, mikä ei ole kustannustehokkainta ja sisäisen valvonnan kannalta järkevintä. Yrityksen olisi hyvä miettiä asiakirjojen ja sopimusten siirtämistä kokonaan sähköiseen arkistointiin, jolloin säästettäisiin paljon tilaa ja kustannuksia. Sähköisen arkistoinnin järjestelmäkontrolleilla saataisiin tärkeät asiakirjat ja sopimukset pidettyä tarkemmin turvassa väärinkäytöksiltä muun muassa käyttöoikeuksien rajaamisella ja varmuuskopiointilla.

Yrityksessä ei ole käytössä varsinaista sisäistä intranet-palvelua, minkä opinnäytetyöntekijä havaitsi työskennellessään yrityksessä. Intranettiin voitaisiin tuoda kaikille yhteiseen tietoon yrityksessä valitsevat käytännöt, toimintaperiaatteet sekä muut ohjeet. Myös esimerkiksi eri prosessien sisältämät valtuudet, kuten hyväksymisvaltuudet, voitaisiin dokumentoida kaikille nähtäväksi. Hyväksymispoliittikkojen tulisi muutenkin olla dokumentoituina kirjallisessa muodossa.

Intranettiin olisi mahdollista tuoda ilmoituskanava väärinkäytösepäilyjen esille nostamista varten, mikä toimisi ehkäisevänä kontrollina. Opinnäytetyöntekijä ei havainnut tällaista kanavaa työskennellessään yrityksessä. Epäilyistä ilmoittaminen anonyymina ilmoituskanavalla lisäisi työntekijöiden uskallusta antaa ilmoitus, mikä taas antaisi mahdollisuuden johdolle selvittää havaittuja epäkohtia ja tarpeen vaatiessa puuttua niihin. Intranet lisäisi avoimuutta muun muassa yrityksen johdon ja henkilöstön keskuudessa. Intranetin ja sen sisältämien dokumenttien päivityksen olisi hyvä kuulua ennalta määritellylle vastuuhenkilölle.

Myydyn tuotteen tai palvelun viivytyksetön laskuttaminen varmistetaan vallitsevien toimintamallien avulla. Sopimuksen mukainen laskutusaikataulu kirjataan tietojärjestelmään, minkä lisäksi myyntilaskuja seurataan säännöllisesti palaverissa. Talousjohto katselmoi säännöllisesti, että erääntyneitä maksupostipäivämääriä ei ole järjestelmässä. Järjestelmä ehdottaa automaattisesti huoltolaskujen laskuttamista, kun työ on kuitattu tehdyksi. Myyntisaamia seurataan ja valvotaan säännöllisesti viikoittain. Myyntiprosessi on laskutuksen kontrollitoimenpiteiden osalta tehokkaasti varmistettu useiden eri automaattisten ja manuaalisten kontrollien avulla, mikä on sisäisen valvonnan kannalta hyvä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa saatiin selville, että yritys X Oy:n sisäisen valvonnan henkilöstö- ja taloushallinnon kontrollitoimenpiteet ovat hyvin kattavat ja moninaiset henkilöstö-, hankinta- ja myyntiprosessien osalta. Yrityksessä on ennalta paneuduttu ja mietitty niiden toimintaperiaatteita ja -poliitikkoja. Kaikki edellä mainituista prosesseista sisältävät erilaisia kontrollitoimenpiteitä, mikä on usein toimivan ja riittävän sisäisen valvonnan edellytyksenä. Kun yritys saa tehtyä kaikkien työntekijöiden toimenkuvien kirjalliset dokumentoinnit valmiiksi ja työsuhteen päättymiseen liittyvän exit-tarkistuslistan, ovat kontrollitoimenpiteet vielä riittävämmät.

Toteutettujen haastattelujen vastaukset jäivät mahdollisesti hieman pintapuoliseksi sen toteutustavan vuoksi. Koen kuitenkin, että sain valmisteltua haastattelurungon kysymykset tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiksi sekä alakysymyksillä tarkennettua pääkysymyksiä tarpeeksi saavuttaakseni haluttua informaatiota. Haastattelun tuloksiin sain myös vahvasti tukea omista havainnoistani, jolloin yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon sisäisen valvonnan kontroleiden riittävydestä ja tehokkuudesta saatiin ajantasainen kuva. Haastattelut toteutettiin tutkimuksen tekoaikana yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnon osastoilla ainoina pääasiallisesti työskenteleville henkilöille, joten laajempaa haastatteluaineistoa kyseisten osastojen prosesseista ei olisi ollut mahdollista tutkimuksen tekoon varatun ajan puitteissa saada.

Tutkimuksen aiheesta luotettavaa lähdeaineistoa kuten esimerkiksi kirjallisuutta oli kohtalaisen vähän tarjolla suomenkielisenä, ja suurimmassa keskiössä sen teoria-aineiston keräämisessä oli mukana Niina Ratsulan Yrityksen sisäinen valvonta - kirja. On mahdollista, että tutkimuksen näkökulmat jäivät osaltaan monotoniseksi tästä johtuen. Pyrin tutkimusta ja tausta-aineistoa valmistellessani kuitenkin huomioimaan edellä mainitun kirjan lisäksi mahdollisimman laajasti muutakin lähdeaineistoa tutkimukseen varatun ajan puitteissa.

Tutkimuksen toteuttamisessa vaikeuksia tuotti toimeksiantajayrityksen anonymisuus ja sen tuomat haasteet siitä, miten paljon ja mitä yrityksestä voi kertoa ilman sen tunnistettavuutta. Anonymisuus oli ehdoton eettisyyteen liittyvä kysymys, sillä sen avulla tuli varmistua siitä, ettei esimerkiksi yrityksen kilpailijat voi käyttää tässä tutkimuksessa esille tulleita asioita vahingoittaakseen toimeksiantajayrityksen kilpailuasemaa. Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon hyvän tieteellisen käytännön edellyttämät tavat. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset otettiin huomioon asianmukaisella tavalla kunnioittamalla heidän tekemäänsä työtä viittaamalla heidän julkaisuihinsa. Tarvittavat tutkimusluvut hankittiin ennen tutkimuksen aloittamista toimeksiantajayritykseltä ja haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei voida täysin käyttää määrälliseen tutkimukseen yhdistettyjä keskeisiä käsitteitä, reliabiliteettia ja validiteettia, ja laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskeekin koko tutkimusprosessia. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole

yleistettävissä eikä suoraan siirrettävissä toisiin yrityksiin, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista. Tutkimusaihe, sisäinen valvonta, on jokaisessa yrityksessä erilainen ja se tulee suunnitella yrityksen omien ominaisuuksien mukaan. Kuitenkin tässä tutkimuksessa esiin tulleita asioita voidaan hyödyntää suunnitellessa muiden yritysten sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteitä. Koen, että tutkimustulos on selkeä ja vastaa todellisuutta.

Toimeksiantajayritys hyötyy opinnäytetyöstä saamalla ajankohtaisen henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden kuvauksen ja arvioinnin. Yrityksen ei tarvitse itse käyttää näiden prosessien osalta tutkimiseen ylimääräisiä resursseja. Tutkimuksen tuloksissa esiin tuli muutamia huomioita yrityksen nykyisistä kontrollitoimenpiteistä, kuten työtehtävien eriyttämisistä. Näitä huomioita yritys voi hyödyntää suunnitellessaan kontrollitoimenpiteitä hankintaprosessin osalta. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena yritykselle voitaisiin tehdä sen organisaation muiden osa-alueiden, kuten esimerkiksi valmistusprosessin ja varastonhallinnan, sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden riittävyyden ja tehokkuuden tutkimista. Näin ollen sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteistä saataisiin vielä tätä tutkimusta kattavampi kuva koko yrityksen organisaation osalta.

Tutkimuksesta mahdollisesti hyötyvät toimeksiantajayrityksen lisäksi muut yritykset, jotka ovat suunnittelemassa oman organisaationsa sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden tilan tutkimista henkilöstö- ja taloushallinnon osa-alueiden osalta. Sisäisestä valvonnasta ja sen kontrollitoimenpiteistä kiinnostuneet ihmiset, kuten esimerkiksi alan opiskelijat, voivat myös hyödyntää työtä, jolloin he saavat suhteellisen kattavan perustan ja käsityksen henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien sisäiseen valvontaan liittyvistä kontrollitoimenpiteistä.

Opinnäytetyö prosessina antoi osaamista tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä projektin hallintaan. Työprosessi eteni ja työ valmistui täysin suunniteltujen tavoitteiden mukaisesti, mihin opinnäytetyöntekijä on erittäin tyytyväinen. Työstä on myös merkittävästi hyötyä opinnäytetyöntekijän suunnittelemien jatko-opintojen kannalta, sillä sisäinen valvonta on yksi tulevaisuuden urasuunnitelmien opintosuoritusvaatimuksista eikä liiketalouden opinnoissa sisäisen valvonnan kursseja ole ollut tarjolla. Aihe oli hyvin haastava vähäisen kotimaisen lähdeaineiston takia, mutta sen valmistuminen palkitsi ja kehitti opinnäytetyöntekijän ammatillista kehittymistä paljon.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ACFE 2016. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. Global Fraud Study [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-09-14.] Saatavissa: <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>
- AHOKAS, Niina 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- BROWN, Martin, SCHALLER, Matthias, WESTERFELD, Simone ja HEUSLER, Markus 2013. The Hidden Costs of Control – Evidence from Small Business Lending [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-16.] Saatavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=F56496661FE2347680945F3F799E05DC?doi=10.1.1.640.1154&rep=rep1&type=pdf>
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary. [Viitattu 2017-9-4.] Saatavissa: https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf
- COSSERAT, Graham 2000. Modern Auditing. Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.
- HARCUP, Tony 2009. Journalism: Principles and Practice. London: SAGE Publications Ltd.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HOLOPAINEN, Atte 2013. Sisäinen valvonta. Teoksessa: HOLOPAINEN, Atte, KOIVU, Eila, KUULUVAINEN, Antero, LAPPALAINEN, Keijo, LEPPINIEMI, Jarmo, MIKOLA, Matti ja VEHMAS, Keijo. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma Oy, 280.
- KANANEN, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- KESKUSKAUPPAKAMARI 2015. Hallinnointikoodi [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-14.] Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/markkinat-ja-pelisaannot/hyva-hallinointi-ja-corporate-governance/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi/>
- KESKUSKAUPPAKAMARI 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Corporate Governance. [Viitattu 2017-09-12.] Saatavissa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/04/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final.pdf>
- KOIVU, Eila 2010. Sisäinen valvonta. Teoksessa: HOLOPAINEN, Atte, KOIVU, Eila, KUULUVAINEN, Antero, LAPPALAINEN, Keijo, LEPPINIEMI, Jarmo, MIKOLA, Matti ja VEHMAS, Keijo. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma Oy, 49.
- KOIVU, Eila 2013. Sisäinen valvonta. Teoksessa: HOLOPAINEN, Atte, KOIVU, Eila, KUULUVAINEN, Antero, LAPPALAINEN, Keijo, LEPPINIEMI, Jarmo, MIKOLA, Matti ja VEHMAS, Keijo. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- KOIVUMÄKI, Jukka ja LINDFORS, Hannele 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- KPMG 2008. BLUMMÉ, Nils, KARHU, Päivi, KONTULA, Lisbet, LAITAKARI, Jyri, LINNA, Mika, NORDIN, Jan, SOVASTO, Jussi, TARVAINEN, Jyri, TIKKANEN, Reino, TURAKAINEN, Olli, URRILA, Antti ja VESA, Janne. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- KUULUVAINEN, Antero 2013. Sisäinen tarkastus. Teoksessa: HOLOPAINEN, Atte, KOIVU, Eila, KUULUVAINEN, Antero, LAPPALAINEN, Keijo, LEPPINIEMI, Jarmo, MIKOLA, Matti ja VEHMAS, Keijo. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- MINILEX 2015-2017. Mitä on hyvä hallintotapa? [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-09-13.] Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-on-hyv%C3%A4-hallintotapa>

ORCHARD, Lou ja HOAG, Matthew 2014. Revenue Process Internal Control For Manufacturers : An Evaluation Tool For Independent Auditors And Managers. Journal of Business & Economics Research 2 (12), 140-143.

OSAKYHTIÖLAKI. L 2006/624. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-09-13.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

RATSULA, Niina. 2009a. Code of Conduct. Mitä on sisäinen valvonta? [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-10.] Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/2009/03/20/mita-on-sisainen-valvonta/>

RATSULA, Niina. 2009b. Code of Conduct. Sisäinen valvonta ja SOX [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-11.] Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/2009/04/18/sisainen-valvonta-ja-sox2/>

RATSULA, Niina. 2010. Code of Conduct. Mitä sisäinen valvonta tarkoittaa käytännössä? [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-10.] Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/2010/06/10/mita-sisainen-valvonta-tarκοittaa-kaytannossa/>

RATSULA, Niina 2013a. Code of Conduct. Ehkäisevä vai paljastava kontrolli? [verkkoaineisto.] [Viitattu 2017-09-11.] Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/2013/02/01/ehkaiseva-vai-paljastava-kontrolli/>

RATSULA, Niina 2013b. Code of Conduct. Sisäisen valvonnan viitekehys COSO uudistunut [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-12.] Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/2013/07/10/sisaisen-valvonnan-viitekehys-coso-uudistunut/>

RATSULA, Niina 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SISÄISET TARKASTAJAT 2016. Sisäinen tarkastus. Mitä on sisäinen tarkastus? [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-08.] Saatavissa: <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/>

SISÄISET TARKASTAJAT RY 2014. Sisäisen tarkastajan arkipäivä : Sisäisen tarkastajan moninaiset tehtävät [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-09-09.] Saatavissa: https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/all_in_a_days_work_fi_20140813.pdf

SLÖÖR, Christian 2011. Henkilöstöhallinto ja organisaation onnistuminen. Helsingin Tietojenkäsittely-yhdistys ry:n jäsenlehti 3, 10-11.

STRAUSS, Anselm ja CORBIN, Juliet 1990. Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques. Thousand Oaks: SAGE Publications.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

YRITYS X OY:N TALOUSJOHTAJA 2017-10-12. [Sähköpostihaastattelu]. Sijainti: Kuopio

YRITYS X OY:N TALOUS- JA HALLINTOASSISTENTTI 2017-10-12. [Sähköpostihaastattelu]. Sijainti: Kuopio

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Henkilöstö- ja taloushallinto

1. Mikä on työnkuvasi ja roolisi yrityksessä?
2. Miten yrityksessä on määritelty henkilöstö- ja taloushallinnon sisäisen valvonnan periaatteita?

Rekrytointiprosessi ja työsuhteen päätyminen

3. Millainen rekrytointipolitiikka yrityksessä on?
 - a. Millä perusteella henkilö rekrytoidaan?
 - b. Milloin ja miten uusia ihmisiä palkataan?
4. Miten henkilötietojen asianmukainen käsittely varmistetaan rekrytointiprosessissa sekä työsuhteen aikana?
 - a. Miten työntekijöiden tiedot pidetään ajan tasalla?
 - b. Kenellä kaikilla on valtuutus muokata ja/tai katsella työntekijöiden tietoja tietojärjestelmissä?
5. Millaiset ohjeet yrityksessä on uuden työntekijän perehdyttämiseen?
 - a. Onko ne kaikkien saatavissa ja tiedossa?
 - b. Miten niitä noudatetaan?
6. Miten henkilöstön työnkuvat on dokumentoitu? (Onko dokumentoitu kirjalliseen muotoon?)
7. Miten työsuhteen päätyminen hoidetaan? Onko olemassa ns. exit-tarkistuslistaa?
 - a. Miten varmistetaan, että yrityksen omaisuutta tai tietoja ei katoa työsuhteensa päättäneiden henkilöiden mukana?

Palkanmaksu

8. Millainen palkanmaksuprosessi yrityksessä on?
 - a. Vastaako palkkojen maksamisesta sama henkilö kuka laskee palkat?
 - b. Tarkistaako esimiehet alaistensa työtunnit ennen palkanmaksua?

Hankintaprosessi

9. Millainen hankintaprosessi yrityksellä on?
 - a. Kenellä yrityksessä on oikeus tehdä ostopäätös ja ostotilaus?
 - i. Miten ostoehdotukset hyväksytään? Onko hankintojen hyväksymiselle olemassa ennalta määritettyä politiikkaa?
 - b. Miten uusia toimittajia lisätään tieto- ja toiminnohjausjärjestelmiin?
 - i. Kenellä on oikeudet lisätä tai päivittää toimittajatietoja?
 - ii. Miten varmistetaan siitä, ettei virheellisiä toimittajatietoja päädy järjestelmiin?
 - c. Miten tilatun tavaran vastaanottokirjaus suoritetaan?
 - i. Kuka sen suorittaa?
 - ii. Tehdäänkö se järjestelmään?

- d. Miten ostolasku käsitellään sen saavuttua?
 - i. Täsmäytetäänkö se vastaanottokirjaukseen ja ostotilaukseen?
 - ii. Onko laskuille olemassa ennalta määriteltyä kierrätyspolkua?
 - iii. Havaitaanko tuplamaksatukset?
 - iv. Miten yrityksessä varmistutaan siitä, että varoja käytetään sen tavoitteiden mukaisesti? (Tarkastetaanko ostolaskuja, milloin, miten usein, kenen toimesta?)

Myyntiprosessi

- 10. Miten asiakastiedot lisätään ja ylläpidetään järjestelmässä?
 - a. Kenellä kaikilla on oikeus lisätä ja/tai ylläpitää asiakastietoja tietojärjestelmissä?
- 11. Miten asiakastilaukset käsitellään?
 - a. Tehdäänkö sopimukset aina kirjallisesti?
 - b. Rekisteröidäänkö tilaukset yrityksen tietojärjestelmiin?
 - c. Miten varmistutaan siitä, että sopimukset säilötään sovitussa turvallisessa paikassa?
- 12. Miten varmistetaan myydyin tuotteen/palvelun viivytyksetön laskuttaminen?
- 13. Miten yrityksen myyntisaamisia seurataan?
- 14. Mitä toimenpiteitä tehdään, jos asiakas jättää myyntilaskun maksamatta?