



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Ville Björn

Sisäisen valvonnan kehittäminen organisaatiossa X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Tekijä(t) Otsikko	Ville Björn Sisäisen valvonnan kehittäminen organisaatiossa X
Sivumäärä Aika	41 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2018
Tutkinto	tradenomi
Tutkinto-ohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli toteuttaa ulkopuolinen asiantuntija-arvio organisaation x sisäisestä valvonnasta ja kontroleista, sekä laatia suositukset havaittujen puutteiden korjaamiseksi. Tässä raportissa kuvataan työn käytetyt tutkimusmenetelmä, aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys ja toteutuksen pääpiirteet. Varsinainen organisaatiolle x toimitettu raportti ja tutkimuksen tulokset sekä organisaatioon liittyvät yksityiskohtat ovat salaisia, joten niitä ei tässä raportissa voida käsitellä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostettiin sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen, kontrollien, hyvän johtamis- ja hallintotavan ja riskienhallintaan ympärille. Tutkimus rajattiin koskemaan yhtä organisaation x käteisen rahan käsittelyyn liittyvää prosessia ja tähän prosessiin liittyviä kontroleja, sisäistä valvontaa sekä hallintoa ja johtamista. Organisaation x toiveesta tarkastelun ulkopuolelle rajattiin sisäinen tarkastus.</p> <p>Työn toteuttamisessa hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä tapaustutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin organisaation x kirjallisista materiaaleista sekä henkilöstön haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimusaineiston laajuuden osalta pyrittiin saturaatioon, joka saavutettiin kirjallisen materiaalin, haastatteluiden ja puhelimitse esitettyjen lisäkysymysten avulla.</p> <p>Varsinaiset tutkimustulokset ovat salaisia, mutta organisaation x prosesseissa havaittiin merkittävä määrä puutteita kontroleihin, sisäiseen valvontaan sekä hallintoon ja johtamiseen liittyen. Kaikkiin puutteisiin liittyen laadittiin riskianalyysi ja toimintaehdotukset puutteiden korjaamiseksi. Kriittisimmistä riskeistä laadittiin lisäksi yksityiskohtaisemmat suositukset. Kaikki asetetut tavoitteet saavutettiin erinomaisin tuloksin ja tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset. Projektin päätteeksi organisaatiolle x luovutettiin loppuraportti ja esitysmateriaali tärkeimmistä havainnoista ja tuloksista. Organisaatio x on hyödyntänyt työn tuloksia sisäisen valvonnan ja kontrollien kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	sisäinen valvonta, kontrollit, sisäinen tarkastus, riskienhallinta, hallinto

Author(s) Title	Ville Björn Improving the Internal Control in the Organization X
Number of Pages Date	41 pages + 2 appendices November 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this Bachelor's thesis was to carry out an external assessment of internal controls and control activities in a case organization referred to as Organization X, and to suggest recommendations how to correct deficiencies. This report describes research methods, theoretical framework and how the work was carried out. The Final report for Organization X, the results of this study and details of Organization X are classified, and therefore they must be left out of this public report.</p> <p>The theoretical framework included internal controls, internal audit, control activities, corporate governance and risk management. The study was limited to one single cash management process of Organization X. This process was reviewed from the point of view of control activities, internal controls and the corporate governance. The internal audit was left out of scope.</p> <p>The study was executed using qualitative research methods and a case study approach. Research data was collected from documentation provided by Organization X and by semi-structured theme interviews of selected employees. The objective was to reach a saturation point that was achieved with documentation, interviews and extra questions by phone.</p> <p>The final results are classified, but a significant number of defects were discovered in controls activities, internal controls, management and governance. Risk assessments were made relating to findings and recommendations were given how to avoid those risks. The most critical risks were pointed out and more detailed recommendations were given to correct these defects. As a result, all the objectives were met and the research problems were solved. At the end of the project the final report and presentation material concerning the findings and results were issued to the Organization X. In conclusion, Organization X has utilized the results of this study to improve internal control and control activities.</p>	
Keywords	internal control, controls, internal audit, risk management, corporate governance

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	2
2.1	Väärinkäytökset	2
2.2	Väärinkäytösten ennaltaehkäisy	5
2.3	Sisäinen valvonta	7
2.3.1	COSO-malli	9
2.3.2	Kolmen puolustuslinjan malli	12
2.4	Kontrollit	14
2.5	Hyvä johtamis- ja hallintotapa	17
2.6	Sisäinen tarkastus	19
3	Opinnäytetyön toteutuksen lähtökohdat	21
3.1	Termien määrittelyä	21
3.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	22
3.3	Opinnäytetyön aiheen rajaaminen	23
3.4	Tutkimusmenetelmät	25
3.5	Aineiston kerääminen	27
4	Asiantuntija-arvion toteutus organisaatiossa X	30
4.1	Projektisuunnitelma	30
4.2	Nykytilan kartoitus ja tiedonhankinta	33
4.3	Tietojen analysointi	35
4.4	Suosittelujen laatiminen	36
4.5	Raportointi asiakkaalle	36
5	Johtopäätökset	37
5.1	Toimeksiannon toteutuminen	37
5.2	Opinnäytetyön toteuttaminen	38
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	
	Liite 2. Haastattelujen analysointi	

1 Johdanto

Riskienhallinnan, sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja hyvän hallinnon merkitys organisaation toiminnalle ja tuloksellisuudelle on suuri. Yrityksiin kohdistuneet väärinkäytökset ovat jatkuvasti lisääntyneet (PwC 2018, 2). Aihealue valikoitui opinnäytetyön aiheeksi oman päivätyöni kautta. Opinnäytetyö perustuu työnantajani, yrityksen Y, ja organisaation X väliseen toimeksiantosopimukseen. Sain työnantajaltani toteutettavaksi konsultointitehtävän, jonka tarkoituksena oli laatia asiantuntija-arvio asiakasorganisaation sisäisessä valvonnassa ja kontrolleissa olevista puutteista sekä löytää keinoja puutteiden korjaamiseksi. Toimin itse tässä toimeksiannossa konsulttina ja projektipäällikkönä. Opinnäytetyö on kehittämishanke, joka sisältää tapaustutkimuksen. Työn alussa kävi pian ilmi, että kyse on paljon suuremmasta kokonaisuudesta, eikä työssä voida keskittyä sisäiseen valvontaan ja kontrolleihin ilman laajempaa tarkastelua, jossa huomioidaan myös esimerkiksi hallintotapa ja riskienhallinta kokonaisuutena.

Toimeksiannon taustalla ovat toimeksiantajan asiakkaan organisaatiossa tapahtuneet väärinkäytökset käteisen rahan käsittelyssä. Puutteet käteistilitysten käsittelyyn liittyvissä prosesseissa ja sisäisessä valvonnassa ovat mahdollistaneet kavalluksen, jossa käteistilityksistä on viety useiden vuosien aikana merkittävä summa rahaa organisaation huomaamatta. Tämän tapauksen tullessa ilmi on organisaatiossa X herätty tutkimaan käteisen rahan käsittelyyn ja käteiskassojen seurantaan liittyviä puutteita ja riskejä. Näiden puutteiden tunnistamiseksi asiakas tilasi riippumattoman ulkopuolisen asiantuntija-arvion, jotta rahankäsittelyyn liittyvistä prosesseista ja sen ongelmista saataisiin mahdollisimman objektiivinen kuva. Vaikka puhe onkin käteisen rahan käsittelyyn liittyvistä prosesseista, on kyse oikeastaan sisäisestä valvonnasta ja kontrolleista.

Asiakasorganisaatiota X ja toimeksiannon toteuttavaa yritystä Y ei haluta tässä työssä esitellä. Lisäksi toimeksiannon perusteella käynnistetyn projektin ja sen sisältämän tutkimuksen sisältö ja loppuraportti on luokiteltu salaisiksi. Tämä ei kuitenkaan muodostunut esteeksi opinnäytetyölle, sillä tässä työssä kuvataan koko prosessi ja sen sisältämän tutkimuksen toteutus ilman, että tuodaan esille yksityiskohtaisia tuloksia. Jossain määrin voidaan ajatella, että opinnäytetyö tällä tavalla toteutettuna on entistä käyttökelpoisempi ja voinee toimia johdantona vastaavien projektien toteutukselle

jatkossa. Opinnäytetyöstä muodostuu varsin helposti sovellettavissa oleva kaava vastaavan asiantuntija-avion tai jopa auditoinnin laatimiselle. Vaikka tutkimuskysymykset onkin laadittu vastaamaan juuri tämän kohdeorganisaation tarpeisiin, vastataan tässä työssä myös yleisemmin kysymyksiin siitä, miten vastaava työ voidaan toteuttaa myös toisessa ympäristössä.

2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Opinnäytetyön teoreettisessa tarkastelussa selvitetään organisaation sisäiseen valvontaan, hallintoon, johtamiseen ja taloushallinnon kontroleihin liittyviä toimintamalleja ja vaatimuksia. Tämä teoreettinen viitekehys toimii lähtökohtana haastattelukysymysten laatimiselle sekä erityisesti tulosten analysoinnille ja organisaation puutteiden havaitsemiselle. Lähden teoreettista viitekehystä rakentaessani kuitenkin liikkeelle väärinkäytöksistä ja niiden ennaltaehkäisystä, sillä tämän opinnäytetyön pohjana olevan toimeksiannon taustalla on toteutuneet väärinkäytökset.

2.1 Väärinkäytökset

Väärinkäytöksistä ja kavalluksista löytyy mediasta useita esimerkkejä. ”Keravalainen ala-asteen rehtori tuomittu vankeusrangaistukseen törkeästä kavalluksesta ja virkarikoksesta. Hankki ala-asteen varoilla laitteita omaan käyttöönsä.” (Ex-rehtorille vankeutta törkeästä kavalluksesta. 2011.) Kaksi henkilöä sai vankeustuomien törkeästä kavalluksesta ja yksi varkaudesta ja kätkemisrikoksesta tapauksessa, jossa tekijät olivat kavaltaneet Turun kaupungin pysäköintimittareiden rahoja usean vuoden aikana yli 1,3M€ (Vähämäki 2018). Pankkitoimihenkilö tuomittiin törkeästä petoksesta, jossa oli tehnyt lainahakemuksia pankin asiakkaiden nimissä ja siirtänyt rahat omalle tililleen (Vesalainen 2018). Vastaavia tapauksia löytää helposti ja useita aivan lähiajoiltakin. Huomionarvoista on myös se, että väärinkäytöksen kohteena voi olla mikä tahansa yritys tai organisaatio. Edellä mainituissa esimerkeissä peruskoulu, Turun kaupunki ja pohjoismaisesti suuri pankki Danske Bank. Helposti voi päätellä, että väärinkäytöksen kohteeksi joutuneet suuremmat ja julkiset toimijat nousevat otsikoissa helpommin esille. Näiden lisäksi on varmasti lukematon määrä tapauksia, jotka eivät saa mediatilaa. Puhumattakaan niistä tapauksista, jotka eivät ole koskaan edes käyneet ilmi.

Väärinkäytökset ja talousrikokset luetaan usein osaksi yhteiskunnallista harmaata taloutta. Kokonaisuudessaan näiden vaikutus yhteiskunnalle arvioidaan olevan noin viisi miljardia euroa joka vuosi, eli kysymyksessä on todella merkittävä summa. Väärinkäytöksistä ja rikoksista vain hyvin pienen osan arvioidaan paljastuvan. Väärinkäytösten vaikutus kohdistuu suoraan yrityksiin ja joko suorasti tai epäsuorasti myös valtion talouteen verotulojen menetyksen kautta. (Koivu & Ranta-Aho & Vouti 2010, 15–17.) Väärinkäytökset ovat siis sekä yritysten ja muiden yksittäisten organisaatioiden ongelma, mutta samalla myös koko yhteiskunnan vitsaus.

Globaalisti toimivista yrityksistä 49 % on joutunut taloudellisten väärinkäytösten uhriksi. Tämä on merkki siitä, että yritykset eivät ehkä ymmärrä taloudellisten riskien toteutumisen todennäköisyyttä. Osittain teknologian kehityksen myötä väärinkäytökset ovat yleistyneet ja niiden vaikutukset ovat kasvaneet entistä suuremmiksi. Riskien kasvaminen ja lisääntyminen on kuitenkin saanut erityisesti globaalilla kentällä toimivat organisaatiot perehtymään entistä tiukemmin asiaan. (PwC 2018, 2.) Näin tiivistettynä todetaan tuoreessa PwC:n teettämässä tutkimuksessa, jossa tietoa kerättiin yli 7 200 vastaajalta 123:lta eri alueelta globaalisti. Tämä tutkimus edellä mainittujen lehtiotsikoiden lisäksi antaa karun kuvan siitä, että väärinkäytökset ovat arkipäivää yrityksissä ja muissa organisaatioissa.

Vaikka edellä esiteltiin tapauksia, joissa on selkeästi ollut kyseessä rikollinen toiminta, ei väärinkäytös välttämättä synny tarkoituksellisen rikollisen toiminnan seurauksena. Väärinkäytös voi syntyä myös henkilön huolimattomuudesta ja laiminlyönnistä. Näin ollen huolimattomuus tai laiminlyöntikin voi johtaa teon sanktiontiin. (Koivu ym, 2010, 15–16.) Ero voi kuitenkin olla mahdollisessa tuomiossa, sillä rikoslain mukaan rangaistuksen edellytyksenä on tahallisuus tai tuottamus (Rikoslaki 1889, 3 luku 5 §). Lähtökohtaisesti rikoslain 3 luvun 6 §:n perusteella tekoa voidaan pitää tahallisena, jos tekijä on tarkoituksella pyrkinyt siihen seuraukseen, jota voidaan pitää rikollisena. Tai vähintään tekijä on tiennyt, että hänen toimintansa johtaa suurella todennäköisyydellä tähän seuraukseen. Tuottamuksesta taas on kyse silloin, kun tekijä huolimattomuuttaan rikkoo omaa huolellisuusvelvoitettaan (Rikoslaki 1889, 3 luku 7 §). Vaikka tapahtunut väärinkäytös ei olisikaan rangaistava rikos, on mahdollista, että teosta aiheutuu siviilioikeudellisia vaatimuksia. Myös hallinnolliset sanktiot ovat mahdollisia. Näiden taloudellinen vaikutus voi olla hyvinkin mittava tekijälle tai tekijän edustamalle organisaatiolle. (Koivu ym, 2010, 21.) Tämä tarkoittaa sitä, että periaatteessa kuka

tahansa voi jopa tietämättään syyllistyä väärinkäytökseen. Huolellisuusvelvoite on todella painava velvoite, joka koskee tietyllä tasolla kaikkia organisaation työntekijöitä.

Väärinkäytöksiä voi olla hyvin monen tyyppisiä. Skaalaan voi sisältyä vakoilu, yritys- tai ammattisalaisuuden rikkominen, kavallus, kirjanpitorikos, varkaus, verorikos, luottamusaseman väärinkäyttö, rahanpesu ja useita muita vastaavia tekoja. (Koivu ym. 2010, 36–66.) Tässä työssä tarkastellaan organisaatiota, joka on ollut kavalluksen kohteena. Kavallus onkin eräs kaikkein yleisimpiä väärinkäytöksen muotoja (Koivu ym. 2010, 47). Rikoslaisissa (1889) kavallus jaetaan kolmeen erilaiseen tapaan:

Joka anastaa hallussaan olevia varoja tai muuta irtainta omaisuutta, on tuomittava kavalluksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi kuudeksi kuukaudeksi.

Kavalluksesta tuomitaan myös se, joka anastaa löytämiään tai erehdyksen kautta haltuunsa saamiaan varoja tai muuta irtainta omaisuutta.

Kavalluksesta tuomitaan niin ikään se, joka saatuaan toimeksiannon perusteella tai muulla sellaisella tavalla haltuunsa varoja, joiden arvo hänen on tilitettävä toiselle, oikeudettomasti käyttämällä sanottuja tai niiden tilalle tulleita varoja taikka muulla sellaisella tavalla aiheuttaa tilitysvelvollisuuden täyttämättä jäämisen joko sovittuna tai muuten edellytettynä aikana. (Rikoslaki 1889, 28 luku 4 §.)

Ensimmäinen tapaus on tilanne, jossa henkilö pitää hallussaan esimerkiksi organisaation varoja, jotka hän anastaa. Varkaudesta tämä eroaa siten, että varkaudessa nämä varat eivät ole olleet tekijän hallussa. (Koivu 2010, 48.) Tietyllä tavalla erona varkauden ja kavalluksen välillä on luottamusaseman jonkinasteinen väärinkäyttö.

Toinen tapaus liittyy siihen, että henkilö saa esimerkiksi tilisiirron, joka ei ole tarkoitettu hänelle ja anastaa nämä varat. Toinen konkreettinen esimerkki on se, että henkilö löytää kadotetun lompakon ja pitää tämän sisältöinen itsellään.

Kolmas tapaus tarkoittaa sitä, että henkilö saa esimerkiksi jonkin sopimuksen perusteella tililleen varoja, jotka hänen kuului tilittää eteenpäin, mutta käyttää näitä itse omiin tarkoituksiinsa.

Näistä edellä mainituista kavalluksen muodoista tämän opinnäytetyön toimeksiannon taustalla olevaa organisaatiota kohtasi rikoslain 28 luvun 4 § 1 momentin mukainen teko,

eli henkilöstöllä oli hallussaan organisaatiolle kuuluvia käteisvaroja, joita tapauksessa anastettiin.

Väärinkäytöksen tekijä voi olla joko organisaation oma työntekijä, ulkopuolinen henkilö tai nämä molemmat yhdessä. Usein väärinkäytöksissä kuitenkin on osallisena organisaation oma työntekijä. Väärinkäytöksen tekijä voi olla kuka tahansa, eikä virkaiästä tai asemasta esimerkiksi voida vetää yleistäviä johtopäätöksiä. On kuitenkin harvinaista, että työntekijä hakeutuu töihin organisaatioon suunniteltunakaan toteuttaa väärinkäytös, vaan tähän ajautuu usein jo pidempään organisaatiossa vaikuttanut henkilö. Jos kyseessä on puhtaasti ulkopuolinen taho, on entistä useammin kyse cyberrikollisuudesta. (Ratsula 2016, 250–251.) Tämä asettaa tavallaan haasteen luottamuksen ja epäilyjen välille joidenkin mielessä. Edustamassani yrityksessä käytetään juuri tähän seikkaan liittyen fraasia ”Trust, but Verify”. Fraasi tarkoittaa sitä, että jokaiseen työntekijään tulee luottaa, mutta organisaatiolla on oltava toimintatavat työntekijöiden ja myös prosessien toiminnan oikeellisuuden varmistamiseksi.

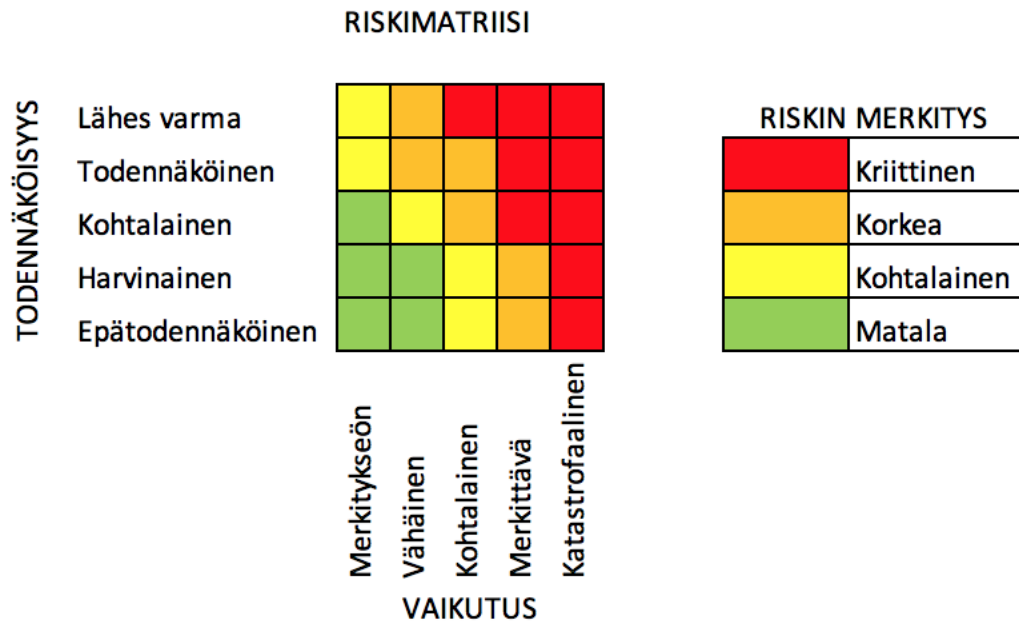
2.2 Väärinkäytösten ennaltaehkäisy

Väärinkäytösten ennaltaehkäisy on osa organisaation riskienhallintaa. Riskienhallinta mielletään helposti ylimääräiseksi ja hinnakkaaksi osaksi organisaation toimintaa, jonka tulokset eivät näy päivittäisessä työssä ainakaan taloudellisilla mittareilla. (Ilmonen ym. 2016, 16.) Edellisessä luvussa 2.1 kuvattiin kuitenkin tapauksia, joissa organisaatiolle oli aiheutunut jopa merkittäviä taloudellisia haittoja, puhumattakaan mainevahingoista. Lisäksi luvussa 2.1 todettiin, että globaalilla tasolla 49 % yrityksistä on joutunut väärinkäytöksen kohteeksi ja valtaosa väärinkäytöksistä ei ehkä koskaan tule ilmi. Tätä taustaa vasten tarkasteltuna riskienhallinnan merkitys saakin ehkä täysin toisenlaisen vastaanoton, eikä sitä enää nähdä kustannuksia lisäävänä toimintana.

Väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä ratkaisevat erityisesti kolme näkökulmaa, jotka ovat kiinnijäämisriskin lisääminen, rikoksentekomahdollisuuden vähentäminen ja rikoshyödyn minimoiminen. Näiden kolmen tekijän yhteisvaikutus on merkittävä ajatellen mahdollisen rikoksentekijän päätöstä rikoksen toteuttamisesta. (Kiehelä & Hakonen 1993, teoksessa Koivu ym. 2010, 72.) Näitä kolmea edellä mainittua näkökulmaa ei voida kuitenkaan tehokkaasti hyödyntää, jos ei ensin tunnisteta toimintaan liittyviä riskejä.

Varsinainen riskien arviointi lähtee liikkeelle riskien tunnistamisesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa pyritään ennalta löytämään sellaisia tapahtumia tai tilanteita, jotka voivat olla haitallisia organisaation toiminnalle. Riskien tunnistaminen voidaan toteuttaa monella erilaisella tavalla riippuen organisaation tarpeista ja lähtökohdista. Perinteisiä tunnistamisen menetelmiä voivat olla esimerkiksi toteutuneisiin riskeihin perustuva tunnistaminen, jossa katsotaan jo aiemmin omassa toiminnassa tai muualla realisoituneet riskit, jotka voivat tapahtua uudelleen. Toinen menetelmä voi olla hyödyntää valmiita tarkastuslistoja, joiden avulla omaa toimintaa arvioidaan. Tällaisia tarkastuslistoja ovat tuottaneet esimerkiksi The Institute of Internal Auditors (IIA). Usein käytetty menetelmä on myös riskien tunnistaminen ryhmätyöskentelynä. Tämä toteutetaan usein esimerkiksi perustamalla kohteeseen, prosessin osaan tai riskilajiin keskittyneitä työryhmiä, jotka kokoontuvat ja tunnistavat juuri kyseiseen kohdealueeseen liittyviä riskejä. (Ilmonen ym. 2016, 107–111.) Pelkkä riskien tunnistaminen ei riitä, vaan se on vain perusta, jonka pohjalta riskienhallinta voidaan aloittaa.

Riskien tunnistamisen jälkeen organisaatiossa toteutetaan riskien analysointi, jonka tarkoituksena on arvioida riskien vaikutusta ja todennäköisyyttä. Usein riskit luokitellaan antamalla niille jokin arvo niiden todennäköisyyden mukaan. (Ilmonen ym. 2016, 111–112.) Esimerkiksi todennäköisyyttä arvioitaessa 1 tarkoittaa epätodennäköistä ja 5 on lähes varma. Samoin riskin vaikutusta arvioitaessa 1 voi kuvata merkityksetöntä ja 5 katastrofaalista. Kokonaiskuvan saamiseksi riskin todennäköisyydestä ja vaikutuksesta käytetään yleensä riskimatriisia (Kuvio 1). Riskimatriisi kuvaa visuaalisesti ikään kuin heat map -periaatteella riskin todellista vakavuutta. (Ratsula 2016, 112–114.) Visuaalinen tarkastelu helpottaa huomattavasti ymmärtämään riskin todellisen vakavuuden. Visuaalisella esitystavalla on myös helppo lähestyä esimerkiksi päättäjiä, joille riskiarviota ehkä esitellään.



Kuvio 1. Riskimatriisi (Ratsula 2016, 114).

Riskimatriisin avulla voidaan arvioida sitä, miten riskiin organisaatiossa suhtaudutaan. Vaihtoehtoina yleensä on riskin hyväksyminen, riskin välttäminen, riskin pienentäminen ja riskin jakaminen. Eli joko riski huomioidaan mutta hyväksytään, riskiä pyritään välttämään pyrkimällä esimerkiksi poistamaan riskin aiheuttaja, tehdään toimenpiteitä riskin todennäköisyyden tai vaikutuksen pienentämiseksi tai jaetaan riskiä esimerkiksi ulkopuoliselle taholle kuten vakuutusyhtiölle. (Ratsula 2016, 114–115.) Riskeihin voidaan siis reagoida hyvinkin eri tavoin riippuen siitä, miten merkittäväksi riski organisaatiossa koetaan. Riskien analysointi toimii pohjana varsinaisille toimenpiteille, jotka ennaltaehkäisevät tai torjuvat väärinkäytösriskien toteutumista.

2.3 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on varsin keskeinen osa-alue tässä opinnäytetyössä. Sisäistä valvontaa toteutetaan organisaatiossa jokaisella tasolla ja jokaisessa toiminnossa. Sisäisen valvonnan perimmäisenä tehtävänä on varmistaa ja ohjata organisaation toimintaa sille asetettujen tavoitteiden ja toimintatapojen mukaisesti. Valvonta voi olla hyvinkin moniulotteista ja sen avulla voidaan samanaikaisesti mitata toiminnan

tuloksellisuutta ja havaita poikkeamia, puutteita tai jopa selkeitä väärinkäytöksiä. Sisäisen valvonnan keskiössä on olemassa olevien prosessien tarkastelu. Erilaisten mittareiden avulla voidaan prosesseja kehittää havaittujen puutteiden perusteella. (Ratsula 2016, 13–14.) Sisäinen valvonta on organisaation johdon vastuulla, mutta sen laatimiseen, toteuttamiseen ja toiminnan tarkastamiseen voi osallistua useita organisaation eri osia. Käytännössä sisäisestä valvontaa tapahtuu läpi organisaation. (Lahti & Salminen 2014, 188.) Sisäinen valvonta poikkeaa sisäisestä tarkastuksesta siten, että sisäistä valvontaa suorittavat omalta osaltaan lähes kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt, kun taas sisäisen tarkastuksen suorittaa joko organisaation ulkopuolinen tai sisäinen riippumaton taho.

Toisin kuin sisäisessä tarkastuksessa, sisäisen valvonnan suhteen ei ole annettu yleismaailmallisia ohjeita, vaan sisäisen valvonnan menetelmät voidaan luoda juuri kyseiseen organisaatioon johdon määrittelemällä tavalla. (Ratsula 2016, 19.) Sisäisen valvonnan toteuttamisesta ja yleisesti riskien hallinnasta on kuitenkin annettu suosituksia esimerkiksi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa. Tässä koodissa ei ole kuvattu sitä, miten sisäinen valvonta tulisi toteuttaa, vaan se toteaa vain yleisellä tasolla, että yrityksen johdon tulisi järjestää organisaatiossaan riittävä sisäinen valvonta. Lisäksi sisäisen valvonnan ohjeistusta antaa Finanssivalvonnan Standardi 4.1 Sisäisen valvonnan järjestäminen (2003). Tämä ohjeistus on suunnattu erityisesti luottolaitoksille ja arvopaperimarkkinoilla toimiville tahoille. Sitä voidaan kuitenkin soveltaa myös muiden organisaatioiden sisäiseen valvontaan

Vastuut riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä ja toteutuksesta jakautuvat läpi organisaation. Esimerkiksi yrityksissä korkeimman tason vastuu on hallituksella. Hallituksen tehtävä on hallinnon ja koko organisaation toiminnan järjestäminen hyvän hallintotavan mukaisesti. Tämä pitää sisällään myös vaatimukset sisäisen valvonnan järjestämisestä. Ylin vastuu sisäisen valvonnan toteuttamisesta on esimerkiksi yrityksessä toimitusjohtajalla tai muun organisaation johtajalla. (Ratsula 2016, 23.)

Vastuullisen johtajan tehtävänä on muun organisaation kanssa yhdessä luoda ja hyväksyä organisaation politiikat ja periaatteet, jotka antavat muulle organisaatiolle puitteet sisäisen valvonnan järjestämisestä. Johtajan tehtävänä on myös omalta osaltaan valvoa luotujen toimintamallien toteutumista ja ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Johdon seuraavalla portaalla on merkittävä vastuu edellistä tarkempien

sisäisen valvonnan periaatteiden ja jopa menetelmien laatimisessa. Esimerkiksi organisaation talousjohto on todella merkittävässä roolissa sisäisen valvonnan toimintamallien luomisessa oman vastuualueensa sisällä. Sama vastuu on muullakin operatiivisen tason johdolla. (Ratsula 2016, 23.)

Varsinaisten sisäisen valvonnan käytännön menetelmien, kontrollien, laatimisesta vastaa esimerkiksi jokaisen yksikön vastuullinen henkilö, eli sellainen henkilö, joka tuntee hyvin juuri oman yksikkönsä toiminnan ja siihen liittyvät riskit. Vastuu sisäisen valvonnan kontrollien toteutumisesta ja ylempää organisaatiosta annettujen periaatteiden noudattamisesta on esimiestasolla. Esimiesten tulee myös varmistaa, että heidän alaisensa hallitsevat ohjeiden mukaiset toimintamallit ja toteuttavat niitä. Tämän hierarkian lisäksi jokainen organisaation työntekijä vastaa omalta osaltaan kontrollien toteuttamisesta ja mahdollisten epäkohtien tuomisesta esille omalle esimiehelleen tai muulle organisaation määrittämälle taholle. (Ratsula 2016, 23.) Vastuu sisäisestä valvonnasta on siis organisaation johdolla ja vastuu jalkautuu tarkemmin organisaation alemmille tasoille. Varsinaisesta sisäisen valvonnan suorittamisesta vastaa käytännössä koko organisaation henkilöstö.

Sisäisen valvonnan keinot ja menetelmät muokataan aina juuri yhtä tiettyä tarkoitusta, prosessia ja organisaatiota varten. Varsinaiset menetelmät ovat siis aina räätälöityjä yksilöllisesti ja yleensä riskiperusteisesti. Sisäisessä valvonnassa voidaan kuitenkin hyödyntää joitain hyväksi havaittuja määritelmiä, joiden mukaan sisäisen valvonnan menetelmät luodaan. Kenties tunnetuin ja käytetyin sisäisen valvonnan määritelmä on COSO-malli. (Ratsula 2016, 14.) COSO-mallia on käytetty pohjana myös tämän toimeksiannon kohdeorganisaation sisäisen valvonnan prosessien luomisessa. Seuraavassa kappaleessa avaan hieman tarkemmin COSO-mallin sisältöä.

2.3.1 COSO-malli

Ehkä tunnetuin ja yleisin sisäisen valvonnan määritelmästä on COSO-malli, joka on saanut nimensä sen luoneelta organisaatiolta The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Sen tavoitteena on luoda kansainvälisiä sisäisen valvonnan standardeja, jotka tarjoavat lähtökohdan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamiselle organisaatiossa. COSO-malli on varsin tavoitelähtöinen. Siinä yrityksen tavoitteet jaetaan kolmeen kategoriaan, jotka ovat toiminnalliset

tavoitteet, raportoinnin tavoitteet ja vaatimustenmukaisuustavoitteet. (Ratsula 2016, 14.) Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin näitä tavoitteita.

Organisaation toiminnalliset tavoitteet ovat ensimmäinen kategoria ja tiettyssä mielessä kaiken toiminnan ydin. Toiminnalliset tavoitteet muodostuvat jo yrityksen visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta lähtien. Näitä suuren luokan tavoitteita tarkennetaan yksityiskohtaisemmilla esimerkiksi tehokkuuteen, laatuun tai turvallisuuteen liittyvillä tavoitteilla. (Ratsula 2016, 15.)

Raportoinnin tavoitteet kattavat sekä ulkoiseen että sisäiseen raportointiin liittyvät vaatimukset. Nämä raportit voivat olla sekä taloudellisesta, operatiivisesta tai muusta näkökulmasta tuotettuja. Raportoinnin tavoitteissa keskeistä on raportoinnin läpinäkyvyys, ajantasaisuus ja luotettavuus. (Ratsula 2016, 15.)

Vaatimustenmukaisuustavoitteiden tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio täyttää sille asetetut lakien ja asetusten mukaiset vaatimukset. Organisaatioiden tulee varmistaa, että toiminta täyttää nämä vaatimukset myös lakien muuttuessa. (Ratsula 2016, 16.) Hyvänä esimerkkinä tästä näkökulmasta on EU:n alueella parhaillaan käynnissä oleva tietosuojaa-asetuksen vaatimusten täyttäminen.

Edellä mainittuja sisäisen valvonnan tavoitteita toteutetaan COSO-mallin mukaisesti viiden osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja muodostavat yhdessä sisäisen valvonnan kokonaisuuden. Nämä osa-alueet ovat nimeltään ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja viestintä sekä seuranta-toimenpiteet.

Ohjausympäristöllä tarkoitetaan organisaatioon luotuja prosesseja, toimintaperiaatteita ja ohjeita, jotka luovat perustan organisaation sisäisen valvonnan toteuttamiselle. Nämä raamit luodaan organisaation johdossa ja niiden tarkoituksena on tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Ohjausympäristöä voidaan myös kutsua joissain tapauksissa nimellä valvontaympäristö. (Ratsula 2016, 17; vrt. Lahti & Salminen 2014, 188–189.)

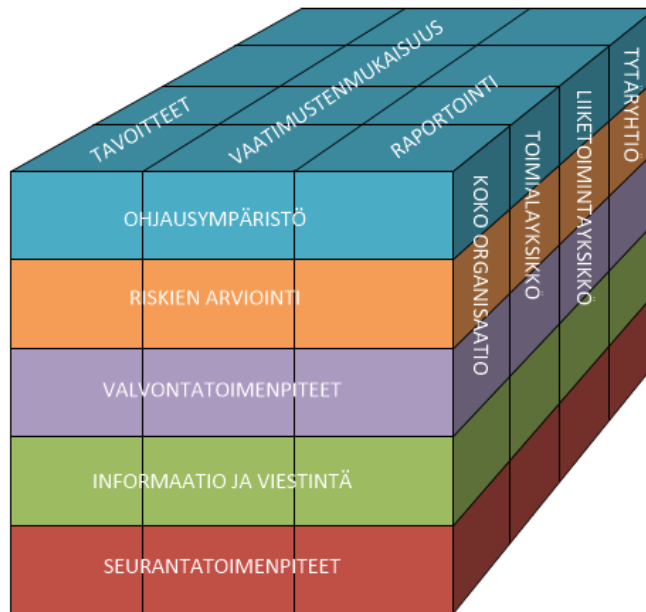
Riskien arviointi toimii pohjana sisäisen valvonnan menetelmien ja toimenpiteiden luomiselle. Kun toimintaan liittyvät riskit tunnistetaan kaikissa eri organisaation osissa jo prosessien vaiheissa, voidaan riskien ennaltaehkäisemiseksi ohjata valvontatoimenpiteitä tehokkaasti. (Ratsula 2016, 17.)

Valvontatoimenpiteet ovat ohjausympäristöä käytännönläheisempiä ohjeistuksella luotuja toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on varmistaa organisaation johdon määrittämä toiminta ja tavoitteiden toteutuminen. Valvontatoimenpiteillä pyritään havaitsemaan ajoissa tapahtumia, jotka voisivat johtaa tunnistetun riskin toteutumiseen. Valvontatoimenpiteitä kohdistetaan jokaiselle organisaation ja prosessin tasolle. (Ratsula 2016, 17.)

Informaation ja viestinnän tarkoituksena on saada koko organisaation henkilöstö ymmärtämään sisäisen valvonnan menetelmät ja niiden merkitys organisaatiolle. Tiedon välittämisellä ja toimintojen tarkoituksen ymmärtämisellä on merkittävä rooli henkilöstön sitouttamiseksi sisäisen valvonnan toimintoihin. (Ratsula 2016, 17.)

Seurantatoimenpiteillä varmistetaan valvontatoimenpiteiden toteutuminen organisaation ja prosessien eri tasoilla. COSO-malli tarjoaa jopa valmiita työkaluja tämän toteuttamiseksi. (Ratsula 2016, 17.) Hieman eri lähteistä voi löytää myös useampia osa-alueita. Nämä viisi edellä mainittua toimivat kuitenkin hyvänä lähtökohtana sisäisen valvonnan kokonaisuuden tarkastelulle.

Organisaation tavoitteiden ja sisäisen valvonnan osa-alueiden lisäksi sisäiseen valvontaan liittyy organisaatio ja sen osat. COSO-mallin tarkoitus on sisällyttää sisäinen valvonta kiinteästi organisaation tavoitteisiin ja organisaation itseensä. (Ratsula 2016, 61–62.) Nämä organisaation osat voivat vaihdella organisaatiosta riippuen.



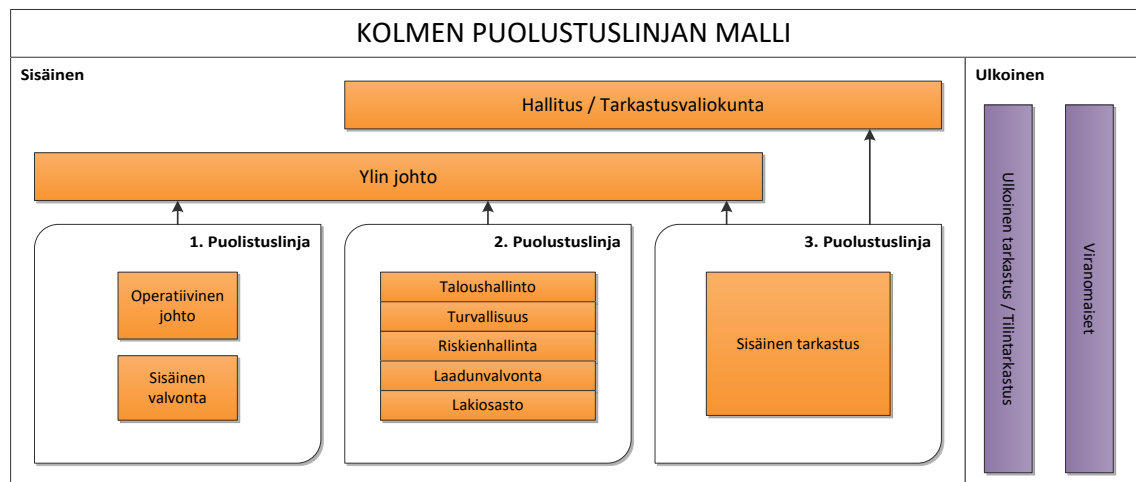
Kuvio 2. COSO-kuutio (Ratsula 2016, 61).

COSO-mallin kuvaamisessa käytetään usein kuutiomallia (Kuvio 2), jossa kaikki edellä mainitut osa-alueet nivoutuvat tiiviisti yhdeksi kokonaisuudeksi. Organisaatiosta riippuen voi organisaation osia olla enemmän tai vähemmän, mutta ydinajatus on siinä, että yhtiön tavoitteet, sisäisen valvonnan tavoitteet ja sisäisen valvonnan osa-alueet koskettavat koko organisaatiota sen ylimmältä vastuutasolta suoritettavaan työhön. (Ratsula 2016, 61–62.) COSO-mallin vahvuus on siinä, että se määrittelee sisäisen valvonnan olevan kiinteä osa organisaatiota ja sen tavoitteita. Malli auttaa organisaatiota ymmärtämään sisäisen valvonnan kokonaisvaltaisen merkityksen. Sisäinen valvonta ei ole mallin mukaan erillinen osa-alue, vaan se on tiiviisti integroitu kaikkeen toimintaan.

2.3.2 Kolmen puolustuslinjan malli

Eräs tapa avata sisäisen valvonnan järjestämistä on IIA:n, eli The Institute of Internal Auditors-organisaation, luoma kolmen puolustuslinjan malli (Kuvio 3). Tämä malli lähtee siitä, että organisaation ylimmät tahot, kuten hallitus ja johto, ovat yhteisesti vastuussa organisaation riskienhallinnan järjestämisestä. Nämä tahot eivät kuulu näihin riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan puolustuslinjoihin. (The Institute of Internal Auditors 2013, 3.) Käytännössä tämän mallin mukaisesti johto ja hallitus ovat

puolustuslinjojen yläpuolella. Tämä ajatus voi ehkä hieman vääristää kuvaa hallituksen ja johdon valvontavastuusta, vaikka tämä ei ole mallin tarkoitus.



Kuvio 3. Kolmen puolustuslinjan malli (The Institute of Internal Auditors 2013, 2).

Ensimmäinen puolustuslinja on organisaation operatiivisen tason johto. Tämän tason katsotaan omistavan riskit ja olevan siksi myös vastuussa riskienhallinnasta. Sen tehtävänä on sisäisen valvonnan järjestäminen, ylläpito ja kontrollien luominen oman vastualueensa puitteissa. Tässä puolustuslinjassa voi olla käytännössä hieman eri tason henkilöitä yhtiön linjajohdosta lähimpiin esimiehiin. (The Institute of Internal Auditors 2013, 3.) Käytännön kontrollien suorituksen voidaan kuitenkin päätellä jäävän kaikkien työntekijöiden hoidettavaksi käytännössä, vaikka malli ei tätä täysin tuokaan esille.

Toinen puolustuslinja koostuu erilaisista tahoista, jotka ovat erikoistuneet joihinkin sisäiseen valvontaan liittyviin osa-alueisiin. Tällaisia tahoja organisaatiossa voivat olla esimerkiksi taloushallinto, turvallisuusyksikkö, lakiosasto, laadunvalvonta ja muut tahot, joille on määritelty selkeitä riskienhallintaan tai valvontaan liittyviä tehtäviä. Näiden tahojen tehtävänä on usein myös tukea ensimmäisen puolustuslinjan toimijoita oman tehtävänsä suorittamisessa. (The Institute of Internal Auditors 2013, 4.) Näiden organisaation toimielinten valvonnallinen rooli on helppo nähdä tarkastelemalla lähes minkä tahansa organisaation toimintaa.

Kolmas sisäisen valvonnan puolustuslinja on sisäinen tarkastus. Sisäisen tarkastuksen vastuut ja velvollisuudet voivat vaihdella organisaatiosta riippuen. Päämääränä on

kuitenkin koko organisaation erityisesti kriittisten toimintojen ja sisäisen valvonnan toteutumisen valvonta ja tarkastus. Sisäinen valvonta toimii itsenäisesti annettujen vaatimusten mukaisesti sekä vastaa ja raportoi suoraan ylemmälle johdolle tai jopa hallitukselle. (The Institute of Internal Auditors 2013, 5–6.) Sisäinen tarkastus on itsessään kolmas ja viimeinen organisaation sisäinen puolustuslinja. Tämä näkökulma korostaa tässä mielessä sisäisen tarkastuksen roolia erittäin paljon.

Kolmen puolustuslinjan jälkeen on vielä käytössä ulkopuolisia auditoreita ja tarkkailijoita, kuten tilintarkastus, vakuutusyhtiöt, verohallinto tai muut valtion valvovat tahot. Näiden tehtävät voivat olla lakisäätteisiä, mutta joissain tapauksissa myös organisaatio voi itse hyödyntää ulkopuolista auditointia sisäisen tarkastuksen tueksi. (The Institute of Internal Auditors 2013, 6.) Optimaalinen tilanne kuitenkin on se, että näiden toimielinten tarkasteluun asti ei havaitsemattomia väärinkäytöksiä tai muita poikkeamia päätyisi. Esimerkiksi tilintarkastuksessa havaitut puutteet voivat pahimmillaan johtaa sanktioihin.

Kolmen puolustuslinjan malli korostaa ehkä hieman sisäisen tarkastuksen roolia viimeisenä puolustuslinjana, vaikkakin vastuut toteutuksesta ja valvonnasta ovatkin kahdella ensimmäisellä puolustuslinjalla. Toisaalta tämä painotustapa on hyvin ymmärrettävä siksi, että IIA on kuitenkin sisäisen tarkastuksen globaali kattojärjestö. Kaikilla puolustuslinjoilla on tässä mallissa keskenään hieman erilainen rooli, mutta tämä ajatus tekeekin mallista varsin tehokkaan.

2.4 Kontrollit

Sisäistä valvontaa toteutetaan käytännössä kontrolleilla. Kontrolleja on eri tasoisia ja ne suunnitellaan aina tiettyä tarkoitusta varten. Ylätason kontrolleista rakentuu niin sanottu valvontaympäristö, joka muodostuu prosessien kuvauksista, ohjeista, sisäistä valvontaa tukevista organisaation osista ja muista perustoimintaa ohjaavista organisaation toimintaan liittyvistä perusteista. Varsinaiset sisäisen valvonnan kontrollit jaetaan karkeasti ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin. Ehkäisevien kontrollien tarkoituksena on nimensä mukaisesti estää virheellisen toiminnan tai tahallisten väärinkäytösten toteutuminen prosesseissa. Paljastavien kontrollien tarkoituksena on havaita edellä mainitun kaltaisten virheellisten tapahtumien toteutuminen jälkikäteen. (Lahti & Salminen 2014, 188–189.) Kontrollien merkitys erityisesti väärinkäytösriskien torjunnassa on merkittävä. Organisaation toiminnassa hyödynnetään sekä ennaltaehkäiseviä että paljastavia kontrolleja. (Ratsula 2016, 255.)

Väärinkäytöksen ehkäisemiseen suunnattuja kontroleja voi olla monenlaisia. Kuten Lahti & Salminen (2014, 188–189) mainitsivat, muodostuvat ylätason kontrollit organisaation rakenteesta, toimintaperiaatteista, politiikoista ynnä muista toimintaa ohjaavista tekijöistä. Samaan valvontaympäristöön liittyvät myös Ratsulan (2016, 256) mainitsevat nollatoleranssi, viestintä ja koulutus. Vastuu näiden ylätason kontrollien toteutumisesta on usein esimiehellä, jonka antama ohjeistus, tuki ja valvonta ovat ratkaisevassa roolissa. Tästä syystä esimiehen työtehtäviin sisältyykin paljon erilaisten kontrollien toteuttamista, kuten kulujen seuranta, tuntien seuranta ja hyväksymiskäytäntöjä. Tämä on niin tiivis osa arkipäiväistä työtä, että niiden merkitys kontroleina saattaa helposti rutiinissa unohtua. Näillä tarkastustehtävillä on erittäin suuri merkitys ja niiden huolellinen toteuttaminen on osa esimiehelle annettua valvontavastuuta. Esimiehen käytännön toimilla antama esimerkki on tärkeä edellä mainitun valvontaympäristön periaatteiden toteutumisessa läpi organisaation. (Ratsula 2016, 256–257.) Sisäinen tarkastus toimii omalta osaltaan väärinkäytöksiä ennaltaehkäisevällä tavalla. Myös väärinkäytösriskienarviointi itsessään voidaan luokitella kontrolliksi. (Ratsula 2016, 259.) Konkreettisempia ja usein näkyvimpiä kontroleja ovat fyysiset kontrollit. Nämä tarkoittavat erilaisia ratkaisuja, joilla esimerkiksi rajataan henkilöiden kulkuoikeuksia, käyttöoikeuksia teknisiin järjestelmiin sekä rekistereiden ja lokien ylläpitoa. (Ratsula 2016, 260.) Henkilöstön rekrytoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi turvallisuusselvityksiä, joilla pyritään ennen työsopimuksen allekirjoitusta selvittämään mahdollinen rikollinen tausta tai muut työtehtävän suorittamiseen liittyvät esteet. Samaa menetelmää voidaan hyödyntää joissain tapauksissa myös oman organisaation ulkopuolisiin työntekijöihin, kuten kiinteistöhoitoon tai vastaaviin palveluihin. (Ratsula 2016, 260–261.) Turvallisuusselvityksellä tarkoitetaan henkilön nuhteettomuuden varmistamista turvallisuusselvityslain mukaisesti (ks. Turvallisuusselvityslaki 2014, 1 luku 2 §). Mikäli edellytykset turvallisuusselvityksen teettämiseksi täyttyvät, tämän selvityksen voi hakemuksesta suorittaa suojelupoliisi (Turvallisuusselvitys on ennaltaehkäisevää turvallisuustyötä).

Useissa tilanteissa organisaation luottamus omaan henkilöstöön on niin suuri, että väärinkäytöksiin ei juurikaan uskota. Organisaatiolla tulee kuitenkin olla toimintamallit mahdollisten väärinkäytösten havaitsemiseen. Tällaisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset ennalta sovitut ilmoituskanavat vastaavissa tilanteissa. Ne voivat olla perinteisiä alaiselta esimiehelle -tyyppisiä kanavia, joissa tarvittaessa voidaan myös oma esimies ja esimiehen esimies ohittaa, mikäli ensisijaiseen kanavaan ei voida

luottaa. Parhaimmat kanavat ovat sellaisia eettisiä ilmoituskanavia, jossa ilmoituksen vastaanottaa jokin organisaation ulkopuolinen riippumaton taho. Tällaisissa kanavissa on myös tärkeää, että henkilöstö ei koe esimerkiksi sanktioita täysin rehellisin perustein tehdyistä ilmiannoista. (Ratsula 2016, 263.) Paljastavina kontrolleina merkittäviä ovat myös esimiesvalvonta ja riippumaton sisäinen tarkastus. Automaattiset data-analyysit, joissa pyritään tunnistamaan poikkeavuuksia esimerkiksi rahaliikenteessä saattavat johtaa väärinkäytösten jäljille. Ylätason analyttinen tarkastelu, jossa yhtiön johto arvioi esimerkiksi liikevaihdon ja tuloksen kehitystä suhteessa edellisiin tilikausiin tai budjettiin saattavat joissain tapauksissa myös paljastaa väärinkäytöksiä. Toimiva keino väärinkäytösten paljastamiseen voi olla myös työn kierto ja loma-ajat. Tämä antaa tilaisuuden esimerkiksi sijaisille tai seuraaville työntekijöille havaita aiemmin tapahtuneita rikkeitä. (Ratsula 2016, 264–266) Erilaisten kontrollien kirjo on todella suuri. Edellä mainittiin eri kategorioita, jotka voivat pitää sisällään huomattavan määrän erilaisia yksityiskohtaisempia kontrolleja.

Kontrollien toteutumista, toimintaa ja soveltuvuutta on jatkuvasti seurattava. Kontrolleissa olevien puutteiden havaitseminen on kiinteä osa sisäistä valvontaa. Vaikka kontrollit olisi joskus havaittu toimiviksi, voivat esimerkiksi muutokset prosesseissa vaikuttaa siihen, että kontrollit eivät nykyisellään enää sovellukaan alkuperäiseen tarkoitukseen. (Ratsula 2016, 170–171.) Kontrollien testaaminen voi olla myös sisäisen tarkastuksen tehtävä. Kontrollien testaaminen voi koostua esimerkiksi henkilöiden haastatteluista, havainnoinnista, kontrolleihin liittyvien dokumenttien tarkastamisesta tai henkilön tekemien toimenpiteiden toistamisesta. Haastatteluilla pyritään selvittämään esimerkiksi, tuntevatko kontrollia suorittavat henkilöt toimintamallit tai onko mahdollisesti toimintoihin tai tietoihin pääsy sellaisilla henkilöillä, joilla tätä ei kuuluisi olla. Havainnointi on henkilöiden ja tapahtumien seuraamista ja arviointia. Tarkastamisella tarkoitetaan sitä, että valvontaa suorittava henkilö tutkii kontrolleihin liittyvää dokumentaatiota ja suorittaa vertailuja audit trailia eli dokumenteista muodostuvaa historiapolkua mukaillen. Toimenpiteen toistamisesta on kyse silloin, kun valvontaa suorittava henkilö pyrkii käytännössä toistamaan jonkin tapahtuman varmistaakseen, että kontrollit toimivat. Esimerkiksi voidaan vertailla myyntilaskun muodostumista ja voimassa olevia hinnastoja keskenään ja tarkastaa näiden vastaavuus. (Hayes & Dassen & Schilder & Wallage 2005, 297–301.) Koska kontrolleja on hyvin paljon erilaisia, tulee kontrolleja testatessa myös huomioida tämä. Siksi kontrollien testaamiseen ei voida antaa kaiken kattavia suoraviivaisia ohjeita, vaan erilaisten kontrollien testaamisen menetelmät on harkittava tapauskohtaisesti.

2.5 Hyvä johtamis- ja hallintotapa

Hyvässä hallintotavassa (corporate governance) voisi tiivistetysti sanoa olevan kyse organisaation sisänrakennetusta järjestelmästä, joka muodostuu erilaisista tarkastuspisteistä ja kontrollimenetelmistä (Kim & Nofsinger & Mohr 2010, 2). Todellisuudessa kyse on kuitenkin varsin monimutkaisesta kokonaisuudesta, johon vaikuttavat useat eri tahot ja joka muodostuu suuresta määrästä erilaisia järjestelmiä, toimintamalleja ja menetelmiä (Kim ym. 2010, 8–9). Arvopaperimarkkinayhdistys pyrkii tiivistämään sen niin, että se on järjestelmä, jolla yritystoimintaa johdetaan ja kontrolloidaan (Corporate Governance, mitä se on?). Kokonaisuus on siis valtava, eikä sitä ole tarpeen tässä tarkastelussa avata yksityiskohtaisesti. Hallinto- ja johtamistavan osalta keskitytäänkin puhtaasti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmaan.

The Institute of Internal Auditors (IIA) antaa kansainvälisen määritelmän organisaation johtamisen- ja hallinnon kannalta merkittävimmät ylätasoinen toimielimet. Näitä ovat organisaation hallitus ja mahdollinen tarkastusvaliokunta, organisaation ylin johto, kuten esimerkiksi toimitusjohtaja, sisäinen tarkastus ja lopulta viimeisenä toimijana tilintarkastus. Hallinnon keskeisiä toimijoita ovat siis IIA:n mukaan nämä neljä, mutta organisaatiosta ja tarkoituksesta riippuen voidaan toki nostaa esille muitakin mahdollisia toimijoita. Hyvän johtamis- ja hallintotavan toteutumiseksi nämä neljä toimielintä ovat kuitenkin tärkeässä roolissa. IIA:n mukaan näiden toimijoiden välillä ei ole arvojärjestystä, vaan tärkeää on toimiva yhteistyö ja tiedon kulku näiden tahojen välillä. (Holopainen ym. 2013, 26–27.) Samansuuntaisesti hyvän johtamis- ja hallintotavan pääroolit määrittelee The Organisation for Economic Co-operation and Development, eli OECD. OECD:n näkemyksen mukaisesti hyvä hallintotapa muodostuu organisaation johdon, hallituksen ja muiden merkittävien sidosryhmien välisistä suhteista. Näiden tahojen muodostama hallinto luo organisatoriset rakenteet, joiden pohjalta tavoitteet luodaan ja jonka perusteella tavoitteiden toteutumista seurataan läpi organisaation. (OECD 2015, 9.) Näiden kahden organisaation ajatusmallien välinen ero vaikuttaa olevan siinä, että IIA nostaa selkeästi esille sisäisen tarkastuksen ja myös tilintarkastuksen. Myös Kim, Nofsinger ja Mohr nostavat kirjassaan (2010, 27–29) esille sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen suuren merkityksen hyvässä hallintotavassa.

Merkittävin vastuu on kuitenkin organisaation hallituksella. Suuremmissa yhtiöissä hallituksen tehtävä on valvoa osakkeen omistajien etua. Hallituksen tehtävänä ei ole paneutua päivittäiseen työhön vaan ennemminkin asettaa vaatimuksia yhtiön johdolle ja

siten organisaatiolle. Yksi merkittävimmistä tehtävistä, joka vaikuttaa varsinaiseen toimintaan, on johdon ja erityisesti toimitusjohtajan valinta. Organisaation toimivan johdon merkitys varsinaiselle päivittäiselle toiminnalle on ratkaiseva. (Kim ym. 2010, 42.) Hallitus voi lisäksi perustaa valiokuntia hoitamaan tiettyä tarkempaa vastuualuetta, kuten esimerkiksi sisäistä tarkastusta ja tilintarkastuksia, johtajien nimityksiä ja vastaavia erityishuomiota tarvitsevia toimintoja. Näiden valiokuntien perustaminen on jopa suositeltavaa ja niiden merkitys on jakaa hallituksen vastuuta, jotta kaikkia päätöksiä ja tehtäviä ei tarvitse käsitellä koko hallituksen kesken. (Kim ym. 2010, 45; Blumme ym. 2005, 26–27.) On myös mahdollista, että organisaation hallituksessa jopa puheenjohtajan roolissa toimii organisaation toimitusjohtaja. Nämä toimitusjohtajan kaksoisroolit ovat nykyisin merkittävästi vähentyneet. Tämän kehityksen taustalla on ajatus siitä, että hallitustyöskentely ja johtaminen on huomattavasti objektiivisempaa, kun näitä korkean tason rooleja ei yhdistetä. (Monks & Minow 2008, 228.) Monks & Minow (2008, 228) arvioivat kuitenkin, että tämä tavoite objektiivisuudesta ei aina onnistu, sillä usein hallituksen puheenjohtajana saattaa toimia esimerkiksi entinen toimitusjohtaja. KPMG:n (Blumme ym. 2005, 23) Suomessa haastatteleminen hallitusten jäsenten mukaan hallituksen tulisi kokonaisuudessaan koostua yhtiön ulkopuolisista jäsenistä. Tämä tukee kyllä hyvin corporate governancen riippumattomuusnäkökulmaa. Yleisesti hallituksen tulisi koostua mahdollisimman laaja-alaisesti sellaisesta henkilöstöstä, joilla on riittävää osaamista ja kokemusta alalta sekä toimintaympäristöön liittyvistä asioista. (Blumme ym. 2005, 23.) Tärkeimpinä tekijöinä riskienhallinnan näkökulmasta voi siis todeta olevan hallituksen riippumattomuus. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiön johdolla ei tulisi olla samanaikaisesti roolia myös hallituksessa.

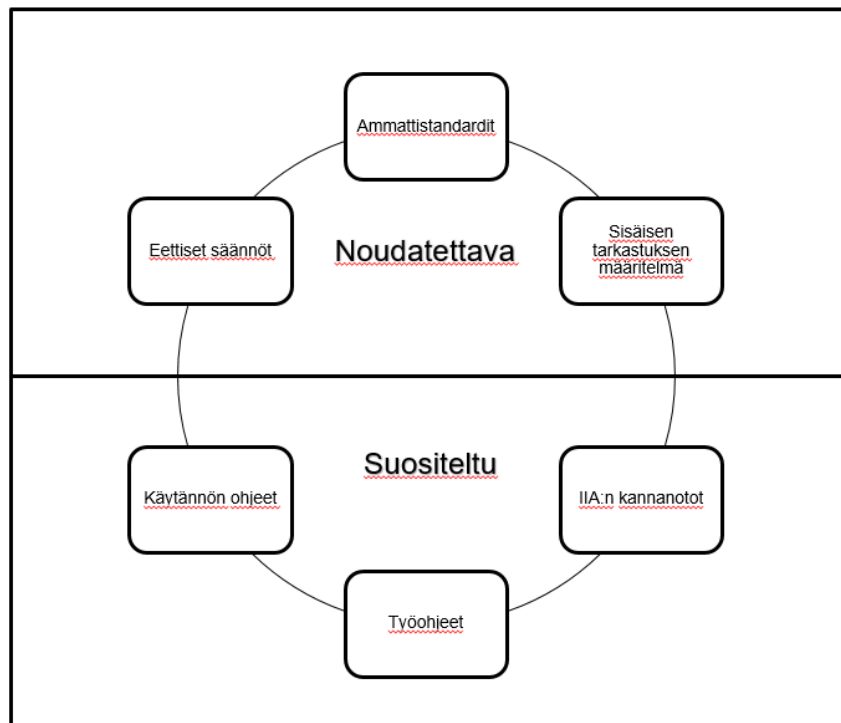
Sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan suunnittelun näkökulmasta merkittävä vastuu voi olla hallituksella sellaisenaan tai riittävän suuressa organisaatiossa erikseen perustettavalla tarkastusvaliokunnalla. Tarkastusvaliokunnan perustaa ja sen tehtävät määrittelee hallitus. Valiokunnan jäseniltä vaaditaan riittävää osaamista ja näkemystä tehtävän suorittamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa riittävää ymmärrystä organisaation toimintaan liittyvistä erilaisista riskeistä. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla osaamista riittävän hyvän valvontaympäristön luomiseksi organisaatioon. (Blumme ym. 2005, 103–104.) Valvontaympäristön luominen on lähtökohtaisesti hallituksen ja sen valiokuntien tehtävä. Nämä tahot määrittelevät vaatimukset käytännön toiminnalle, jonka toteutusta hoidetaan organisaation sisällä. Varsinaisesta valvonnan järjestämisestä ja toteutuksesta kerrotaan luvuissa 2.2, 2.3, 2.4 ja 2.6.

2.6 Sisäinen tarkastus

Luvussa 2.5 tarkasteltiin hyvää hallintotapaa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan lähtökohtana. Erityisesti IIA nostaa tässä esille sisäisen tarkastuksen roolin tasapuoliseksi hyvän hallintotavan mukaiseksi toimijaksi yhtiön johdon ja hallituksen kanssa. OECD:n lähestyminen jättää siinä mielessä avoimemmaksi muiden sidosryhmien kategorian. OECD nostaa kuitenkin esille suosituksen, jonka perusteella hallituksen tulee järjestää riippumaton sisäinen tarkastus, joka voi varmistaa organisaation tavoitteiden, sääntöjen, lakien ja asetusten mukaisen toiminnan. Lisäksi sisäisen tarkastuksen tulee varmistaa organisaation luomien kontrollien riittävyys. (OECD 2015, 49–50.) Sisäinen tarkastus voidaan siis katsoa olevan joko oleellinen rooli hyvää johtamis- ja hallintotapaa tai työväline hyvän hallintotavan toteuttamiseksi. Kummasta tahansa näkökulmasta katsottuna sisäisen tarkastuksen rooli on todella keskeinen organisaation toiminnan varmistamisessa. Hyvästä hallintotavasta tietoa etsittäessä sisäisen tarkastuksen rooli nousee esille lähes jokaisesta lähteestä.

Sisäinen tarkastus saatetaan usein sekoittaa sisäiseen valvontaan. Sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta ovat molemmat olennainen osa organisaation toiminnan varmistamista. Niiden tehtävät eroavat kuitenkin toisistaan siten, että sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation omia toimintamalleja, jotka varmistavat päivittäin toiminnan tuloksellisuuden, sekä sääntöjen- ja lakienmukaisuuden. (Ratsula 2016, 19.) Sisäinen tarkastuksen tarkoitus on riippumattomasti ja objektiivisesti arvioida ja varmistaa organisaation toimintaa. Tämä tukee organisaatiota havainnoimalla toimintaa ja arvioimalla riskejä, johtamis- ja hallintomenetelmiä, sekä sisäisen valvonnan toteutumista. Sisäisen tarkastuksen merkitys on tärkeä myös organisaation toiminnan kehittämiseksi. (The Institute of Internal Auditors, 2007, 11; Ratsula 2016, 19; Holopainen ym. 2013, 28.) Nykyisin sisäisen tarkastuksen rooli on laajentunut arvioimaan ja kehittämään myös organisaation eettistä ja arvojen mukaista toimintaa (Holopainen ym. 2013, 26). Joskus sisäistä tarkastusta kuulee pidettävän jossain määrin pakollisena pahana, mutta tämä johtunee siitä, että sen merkitystä ei täysin ymmärretä. Sisäisellä tarkastuksella saattaa olla myös yllättävän suuri rooli taloudellisten riskien ennaltaehkäisyssä. Toimiva ja riittävän tehokas sisäinen tarkastus voi siis säästää organisaatiolta myös rahaa. (Koivu, Ranta-Aho & Vuoti 2010, 120.) Sisäisen tarkastuksen merkitys organisaatiolle on merkittävä ja sisäistä tarkastusta voidaan hyödyntää ja kohdentaa useisiin eri toiminnan osa-alueisiin. Sisäinen tarkastus toimii tietyllä tavalla ”johdon silminä” organisaation sisällä.

Vaikka sisäistä tarkastusta voidaankin käyttää hyvin monesta eri lähtökohdasta, on sille kuitenkin ominaista se, että sitä ohjaavat erilaiset kansainväliset standardit ja ohjeistukset, joita sisäistä tarkastusta suorittavat tahot noudattavat ympäri maailman. Nämä ohjeet sisältävät esimerkiksi eettisiä ohjeita ja ammattistandardeja. (Ratsula 2016, 19; Holopainen ym. 2013, 83.) Sisäisen tarkastuksen ohjeistuksia ja sääntöjä Suomessa ylläpitää esimerkiksi Sisäiset tarkastajat ry, jonka julkaisemaa sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen ohjeistus -kirjaa tässäkin työssä on käytetty lähteenä ja taustalla olevan toimeksiannon toteuttamisessa ohjaavana teoksena. Suomen sisäiset tarkastajat ry toimii kansainvälisen The Institute of Internal Auditors (IIA) kattojärjestön alla, joka taas vastaa sisäisen tarkastuksen säännösten ylläpitämisestä ja kehittämisestä kansainvälisesti. (Sisäiset tarkastajat ry.) Ammattistandardit, eettiset säännöt ja sisäisen tarkastuksen määritelmä ovat sisäisten tarkastajien ammatillisen ohjeistuksen pakottava osa. Mikäli näitä ei noudateta, ei voida katsoa kyseessä olevan sisäinen tarkastus. Näiden pakottavien ohjeiden lisäksi IIA suosittelee vahvasti, että työssä hyödynnetään IIA:n kannanottoja, käytännön ohjeita ja työohjeita (Kuvio 4). (Holopainen ym. 2013, 82–85.)



Kuvio 4. IIA:n ammattistandardit (Holopainen ym. 2013, 85).

Terminä sisäinen tarkastus on hieman hämäävä siksi, että sisäistä tarkastusta voi suorittaa myös organisaation ulkopuolinen taho. Tällöin on kyse konsultointipalvelusta, jossa palvelun tilaaja yleensä hakee tukea tai neuvontaa oman toiminnan kehittämiseksi. (The Institute of Internal Auditors 2007, 11–12.) IIA linjaa, että kaikkein paras tapa sisäisen tarkastuksen toteutukselle olisi organisaation oma sisäisen tarkastuksen henkilöstö, joka hyödyntää ulkoisia ostopalveluita tarpeen mukaan. Tämä toimintamalli tuottaa parhaan tuloksen oman henkilöstön osaamisen ja ulkopuolisen mahdollisimman objektiivisen näkemyksen yhdistelmänä. Viime kädessä vastuu sisäisen tarkastuksen toteuttamistavan valinnasta on organisaation hallituksella ja johdolla. Rajoja siihen, milloin oma sisäinen tarkastus on perusteltua, on vaikea asettaa, mutta joissain tapauksissa on pidetty raja-arvoina esimerkiksi 100M € liikevaihto tai 500 työntekijää. Samoin sisäisen tarkastuksen organisaatio riippuu todella paljon siitä, miten laajaa organisaation toiminta on ja mihin tarkastustehtäviin omaa sisäistä tarkastusta lopulta käytetään. (Holopainen ym. 2013, 115–118) Sisäisen tarkastuksen järjestäminen jää kuitenkin aina organisaation oman harkinnan varaan.

Tähän opinnäytetyöhön kuuluvan toimeksiannon kohteena oleva organisaatio X on niin suuri, että se hyödyntää oman toiminnan valvonnassa omaa sisäisen tarkastuksen yksikköä. Vaikka sisäisen tarkastuksen rooli on todella merkittävä organisaatioiden toiminnan valvonnassa, jätetään tämä osa-alue kuitenkin asiakkaan toiveesta toteutettavan asiantuntija-arvion ulkopuolelle.

3 Opinnäytetyön toteutuksen lähtökohdat

Toimeksiannon toteutuksessa merkittävä rooli on tutkimuksellisella lähestymistavalla. Kohdeorganisaation nykytilan selvittämiseksi määriteltiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelmän valinnalla oli suuri merkitys työn onnistumisen kannalta.

3.1 Termien määrittelyä

Tässä opinnäytetyössä puhtaan hieman rinnakkain projektista, tutkimuksesta ja toimeksiannosta. Puhuttaessa toimeksiannosta tarkoitetaan organisaation X ja toimeksiantajan välistä toimeksiantosopimukseen perustuvaa kokonaisuutta. Projekti käynnistyi toimeksiannon seurauksena. Luvussa 4.1 avataan hieman tarkemmin projektin määrittelyä, mutta lyhyesti kuvattuna projekti on kerran suoritettava työ, jolla

pyritään haluttuun lopputulokseen. Tässä tapauksessa toteutettu projekti oli kokonaisuus, joka sisälsi tapaustutkimuksen. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä tutkimus tarkoittaa projektin tapaustutkimuksen osuutta.

Keskeisinä teemoina tässä opinnäytetyössä ovat riskienhallinta, hyvä johtamis- ja hallintotapa, sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus. Riskienhallinnasta puhuttaessa tässä työssä tarkoitetaan organisaation riskienhallinnan kokonaisuutta, mutta pääasiassa keskitytään tarkastelemaan riskienhallintaa väärinkäytösten ehkäisyn näkökulmasta. Hyvä johtamis- ja hallintotapa kuvataan erityisesti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Sisäisessä valvonnassa keskitytään niin ikään väärinkäytösten ennaltaehkäisyyn. Sisäisen tarkastuksen roolia taas kuvataan erityisesti sisäisen valvonnan toteutumisen seurannan näkökulmasta sekä osana hyvää johtamis- ja hallintotapaa.

3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata ensisijaisesti asiakasorganisaation asettamiin vaatimuksiin. Nämä vaatimukset ovat kuitenkin hyvin yleisellä tasolla ja suurpiirteisiä, joten työn toteutuksessa ja tutkimusongelman asettamisessa on annettu lopulta hyvin vapaat kädet. Lähtökohtana on kuitenkin selkeästi asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, joita täydennetään palvelun tarjoajan, eli toimeksiannon toteuttavan yrityksen asiantuntemuksella. Tutkimuksen toteutusta varten asiakkaan ja palveluntarjoajan yhdessä luomat tavoitteet tiivistetään tutkimusongelmaksi ja sen selvittämistä tukeviksi tarkentaviksi alaongelmiksi.

Perinteinen lähestymistapa tutkimusta aloitettaessa on se, että tutkimusongelma ja täydentävät alaongelmat määritellään mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen vuoksi on kuitenkin varauduttava myös siihen, että tutkimuskysymykset ja tutkimuksen johtoajatus saattavat elää tutkimuksen edetessä. Tutkimusongelma on ylätasoinen ongelma, jonka selvittämiseksi tulee löytää vastaus alaongelmiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 121–125.) Myös tässä tutkimuksessa arvioidaan tutkimusongelman ja alaongelmat mahdollisimman tarkasti, jotta ne voivat toimia ohjenuorana läpi tutkimustyön. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että erityisesti tutkimuksen alaongelmia voidaan joutua muuttamaan tai lisäämään matkan varrella.

Toimeksiannon tavoite ja samalla tämän tutkimuksen tutkimusongelma on tiivistetysti, miten organisaation X käteiskassojen käsittelyyn liittyvät sisäisen valvonnan puutteet voidaan korjata. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaukset seuraaviin alaongelmiin:

- Millaista prosesseja organisaation X käteiskassojen käsittelyyn liittyy?
- Millaista ohjeistusta käteiskassojen käsittelyyn ja sisäiseen valvontaan liittyy?
- Miten sisäinen valvonta on toteutettu käteiskassojen käsittelyyn liittyen?
- Miten organisaation vastuut jakautuvat sisäisen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?
- Mitä puutteita käteiskassojen käsittelyn prosesseihin, sisäiseen valvontaan ja kontroleihin liittyy?
- Miten havaitut puutteet voidaan korjata?

Tutkimuksen pääongelma on hyvin pitkälti sovittu yhdessä asiakkaan kanssa. Tähän kysymykseen toimeksiannossa halutaan vastaus. Jotta tähän kysymykseen voidaan vastata, on pilkottava kokonaisuutta pienempiin osiin, eli alaongelmiin. Ensimmäisenä alaongelmana on selvittää, millaisia prosesseja asiakkaan käteiskassojen käsittelyyn liittyy. Nämä prosessit on kyettävä tunnistamaan ja selvittämään, jotta voidaan selvittää niiden sisältöä ja puutteita. Seuraavaksi tähän tunnistettuun prosessiin liittyen selvitetään, miten käteiskassojen käsittelyä on organisaatiossa ohjeistettu, miten vastuut on jaettu ja miten tätä kokonaisuutta valvotaan. Näillä kysymyksillä selvitetään organisaation luomat säännöt, vastuut ja kontrollit, joita prosessiin liittyy. Kun näiden alaongelmien avulla on muodostettu kuva nykytilanteesta, voidaan selvittää mitkä ovat prosessissa ilmenevät puutteet. Näiden puutteiden selvittämiseksi hyödynnetään teoreettista tarkastelua. Viimeinen alaongelma vastasikin jo hyvin suurelta osin varsinaiseen tavoitteeseen, eli miten nämä havaitut puutteet voidaan korjata. Myös tähän kysymykseen etsitään vastauksia lähinnä teoreettisesta tarkastelusta.

3.3 Opinnäytetyön aiheen rajaaminen

Opinnäytetyön aiheen rajaamisen tarkoitus on täsmentää sitä, mihin tutkimuksella pyritään ja mitä aineistoa kerätään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ehkä tyypillisempää se, että aihetta on vaikeampi täysin rajata. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen toteutus on usein varsin joustava ja koko tutkimussuunnitelmaa voi joutua tarkastamaan työn edetessä. Rajaamiseen on kuitenkin syytä panostaa, jotta tutkimuksen lukijalle selviää

helposti, mistä tutkimuksessa on kyse. (Hirsjärvi ym. 2007, 81–82.) Tätä pyritään pitämään ohjenuorana myös tämän tutkimuksen rajaamisessa. Tavoitteena on rajata työ kyllin tarkasti, jotta teoreettisen viitekehyksen luominen sekä tutkimuksen sisältö olisivat riittävän selkeitä. Samalla kuitenkin jätetään tilaa sille, että tutkimuksen annetaan ikään kuin elää, mikäli se nähdään tarpeelliseksi työn edetessä.

Tutkimuksen rajaamiseen liittyy joitain lainalaisuuksia. Aiheen rajaamiseen liittyy toki esimerkiksi työn luonne ja taso - onko kyseessä esimerkiksi AMK-opinnäytetyö, pro gradu vai väitöstutkimus. Lisäksi aiheeseen liittyvä saatavilla oleva materiaali voi asettaa rajoituksia työn laajuudelle. Kohdeyleisöllä on myös oma vaikutuksensa rajaamisessa. Näiden seikkojen ohella aiheen valinta itsessään on eräänlainen tutkimuksen rajaus, kuten myös tutkimuksen kohde. (Hirsjärvi ym. 2007, 83–84). Tässä tutkimuksessa työn rajaukseen on myös useita vaikuttavia tekijöitä. Osa rajauksista juontaa juurensa alkuperäiseen toimeksiantoon, jossa asiakas esittää työhön tiettyjä rajoja. Tässä opinnäytetyössä on jouduttu rajaamaan sekä varsinaisen asiantuntija-arvion sisältöä, että tämän opinnäytetyöraportin sisältöä. Varsinaisen asiantuntija-arvion luokittelu salaiseksi on johtanut siihen, että tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin varsinaisen työn toteutusta kuin sisältöä ja lopullisia tuloksia.

Toimeksiannon sisällön rajaaminen on varsin selkää, sillä se on määräytynyt hyvin vahvasti asiakkaan toiveiden pohjalta. Opinnäytetyön taustalla olevan toimeksiannon osalta tarkastelun kohteena on ainoastaan käteisen rahan käsittelyyn suoraan tai epäsuorasti liittyviä sisäisen valvonnan prosesseja ja kontroleja läpi organisaation eri tasojen. Jokaista organisaation osaa ja prosessia tarkastellaan erikseen käteistilitysten eri vaiheisiin liittyen. Erityisesti toimeksiannossa tarkastellaan operatiivista toimintaa, ohjeistusta, sisäistä valvontaa, taloushallinnon prosesseja, kontroleja, johtamista ja riskienhallintaa. Jokaista osa-aluetta käsitellään vain siltä osin, kuin ne liittyvät tapauksessa määriteltyjen käteiskassojen käsittelyyn. Aihealueet ja asiakkaan organisaation osat osin risteävät keskenään, mutta niitä pyritään silti käsittelemään omina kokonaisuuksinaan.

Opinnäytetyön raportissa asiantuntija-arvion laatiminen kuvataan mahdollisimman tarkasti ja siihen liitetään aiheeseen liittyvää teoriaa, jota on hyödynnetty myös varsinaista toimeksiantoa toteutettaessa. Opinnäytetyön raportissa avataan työn toteutusta siten, että tämä raportti tarjoisi mahdollisimman hyvän pohjan vastaavan

tarkastuksen, arvioinnin tai auditoinnin laatimiseksi missä tahansa muussa organisaatiossa.

Erityisenä huomiona toimeksiannon rajauksesta on nostettava esille se, että asiakkaan toiveesta tarkastelun ulkopuolelle on jätetty sisäinen tarkastus. Asiakasorganisaation sisäisen tarkastuksen toimintaa ei siis tutkittu tai huomioitu millään tasolla varsinaisessa toimeksiannossa. Sisäisen tarkastuksen rooli on todellisuudessa kuitenkin merkittävä, joten sitä käsitellään tässä opinnäytetyössä erityisesti teoreettisessa tarkastelussa.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Jos kvantitatiivinen tutkimus käyttää hyväkseen aiempien tutkimusten tuloksia, teorioita, hypoteeseja tarkasti määriteltyjä käsitteitä, numeerista mittaamista, muuttujien taulukointia, tilastoja ja tiedon analysointia tilastojen perusteella, voidaan todeta, että kvantitatiiviset menetelmät eivät sovellu tämän tutkimusongelman ratkaisemiseen (Hirsjärvi ym. 2017, 136). Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista ympäröivää elämää. Pyrkimys ei ole testata tiettyä hypoteesia tai pyrkiä yleistyksiin tai selvittämään eksakteja lukumääriä. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään kokonaiskuvaa jostain tietystä tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–157.) Toimeksiannon luonteen vuoksi tutkimusmenetelmän valinta oli varsin selkeä. Asiakkaan organisaation ja toimintamallien selvittämiseksi ainoa tapa lähestyä on kvalitatiivinen tutkimus, sillä pyrkimyksenä on luoda kokonaiskuva asiakkaan organisaatiosta ja prosesseista aiheeseen liittyen.

Hirsjärvi ym. (2007, 160) ovat koonneet kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä, joista lähes kaikki sopivat tämän toimeksiannon toteutukseen.

Ensimmäisenä piirteenä on se, että työ on luonteeltaan laajamittaista tiedonkeräämistä ja aineisto kerätään todellisesta ympäristöstä ja tilanteista (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tämä toteutuu tässä työssä selkeästi, sillä tietoa kerätään aiheeseen liittyviltä henkilöiltä ja muista eri tietolähteistä. Ennen työn aloitusta ei ollut edes tiedossa se, mitä aineistoa tutkimuksen aikana tullaan käsittelemään.

Toisena piirteenä on ihmisten hyödyntäminen tiedon keräämisessä (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Kuten edellä jo mainittiin, hyödynnetään tässä tutkimuksessa ihmisiä tietolähteinä.

Ihmisten haastattelut ovat jopa keskiössä, kun pyritään selvittämään tapahtumia ja niiden toteutumista käytännössä.

Kolmantena piirteenä on se, että tutkija pyrkii löytämään jotain ennalta-arvaamatonta, eikä testata jotain tiettyä väittämää (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa asiakasorganisaation rahankäsittelyyn liittyvän sisäisen valvonnan ja kontrollien nykytila. Lähtökohtana ei ole mitään olettamusta tietynlaisesta toiminnasta, vaan toiminnan sisältö ja luonne pyritään selvittämään tutkimuksella.

Neljäs piirre on laadulliset menetelmät tiedon hankinnassa, joita voi olla useita haastattelusta havainnointiin ja dokumenttien analysointiin (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Haastattelujen lisäksi tämä tutkimus edellyttää havainnointia luonnollisessa ympäristössä sekä dokumenttien tositteiden analysointia. Kokonaiskuvaa muodostetaan yhdistelemällä näiden useiden tietolähteiden löydöksiä.

Viides piirre on kohdejoukon valinta juuri kyseiseen tarkoitukseen liittyen (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tässä tutkimuksessa haastateltavina ovat juuri ne ihmiset, jotka liittyvät asiakasorganisaatiossa tavalla tai toisella käteisen rahan käsittelyyn prosessin eri vaiheissa.

Kuudes piirre on se, että tutkimussuunnitelma voi elää tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tätä ei merkittävässä määrin lopulta tapahtunut, mutta se olisi saattanut olla hyvinkin mahdollista. Joitain pieniä muutoksia jouduttiin tekemään ja jotkin löydetyt tiedot saattoivat johtaa lisäaineiston hankintaan tai lisäkysymyksiin, mutta tämän suurempaa muutosta ei tarvittu. Mutta pienetkin muutokset tarkoittavat sitä, että kyseessä on varsin joustava tutkimusmenetelmä.

Seitsemäs piirre on tapausten käsittely itsenäisinä ja ainutlaatuisina, mikä vaikuttaa näin myös aineiston käsittelyyn (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tämä piirre näkyi esimerkiksi siinä, että tutkimusmateriaalina hyödynnettiin vain kyseiseen tapaukseen liittyviä aineistoja. Lisäksi esimerkiksi eri dokumenttien, kuten toimintaohjeiden ja politiikkojen, sisältöä käsiteltiin juuri tähän kyseiseen tapaukseen liittyen ja tietyistä näkökulmista.

Tässä tutkimuksessa aihealue ja tutkimuskohde ovat varsin tarkkaan rajattuja. Kohteena on selkeästi yhden organisaation yksi tietty prosessi, jota kuitenkin tarkastellaan eri näkökulmista ja varsin avoimesti ilman ennakkokäsityksiä tai testattavia hypoteeseja.

Kyseessä on siis tapaustutkimus, case study, jossa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään tapauksen, aiheen ja kohdeorganisaation sisäisiä ilmiöitä, toimintoja ja näiden välisiä suhteita. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Tapaustutkimuksen määritelmä sopii erinomaisesti kuvaamaan myös tätä työtä. Siksi tutkimuksen tyyppin valinta oli varsin selkeä.

3.5 Aineiston kerääminen

Erityisesti kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on lähes mahdoton määritellä ennalta, miten paljon aineistoa tarvitaan tai kuinka monta haastateltavaa on hankittava saadakseen kerättyä riittävän määrän tietoa. Varsinkin, kun tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistyksiin tai tutkia tilastollisia suhteita, ei aineiston määrää ja kokoa oikein voida ennalta suunnitella tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tutkittavan kohteen ymmärtäminen ja riittävän tarkan kuvan luominen. Tällaisessa tilanteessa voidaan pyrkiä niin kutsuttuun saturaatioon, jossa aineistoa kerätään niin kauan ja niin paljon kuin se on tarpeellista riittävän laajan kuvan luomiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Saturaatio on saavutettu, kun tutkija on todennut aineiston riittäväksi. Tämä lähestymistapa jättää paljon auki sen suhteen, että tutkija itse osaa tunnistaa, milloin aineistoa on riittävästi. Tietyllä tavalla tämä aiheuttaa myös riskin siitä, että jotain kriittistä informaatiota voi jäädä saamatta. (Hirsjärvi ym. 2007, 174–177.) Riskeistä huolimatta tutkimuksessa pyritään aineiston osalta saturaatioon. Perusteena tälle on se, että ennalta on todella vaikea suunnitella ja tietää millaista dokumentaatiota ja kuinka monta haastateltavaa tutkimuksessa käydään läpi. Kun tavoitteena on kokonaiskuvan muodostaminen yhdestä tietyistä tapauksesta ja siinä havaittujen puutteiden tunnistaminen ja korjausehdotusten laatiminen, voi tulla tarve hankkia uusia haastateltavia tai uutta dokumentaatiota. Esimerkiksi haastateltaessa jotain tiettyä henkilöä ei ehkä saadakaan selville toivottua tietoa, mutta haastattelun aikana ilmenee toinen henkilö tai dokumentti, josta tarvittava tieto löydetään. Lähestyttäessä aineiston keruuta tästä näkökulmasta saturaatiota tavoitellen, nojataan vahvasti tutkijan ammattitaitoon ja kokemukseen saturaatiopisteen tunnistamisessa.

Primaariaineistoksi kutsutaan tutkijan itsensä keräämää tutkimusaineistoa. Tämä aineisto on kerätty suoraan juuri kyseistä tutkimusta varten. Kaikkea tutkimusaineistoa ei kuitenkaan tarvitse aina kerätä täysin itse. Valmiiden aineistojen keräämiseen liittyy tavallisesti kuitenkin riskejä ja esimerkiksi lähdekriittisyyden merkitys korostuu. Useissa tapauksissa valmista lähdeaineistoa joudutaan tavalla tai toisella muokkaamaan, jotta se

olisi käyttökelpoista tehtävässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 182.) Tässä työssä kohdeorganisaation toimittaman kirjallisen materiaalin tutkiminen ja analysointi ovat kuitenkin todella merkittävässä roolissa. Näin muodostetaan kuva siitä, millainen organisaatio on kyseessä ja millaisia politiikkoja, periaatteita ja ohjeita organisaatiossa noudatetaan. Lisäksi kirjallisen materiaalin avulla selvitetään organisaatorakenne ja vastuut. Kaikki tämä työn taustaksi tarvittava informaatio löytyy pääpiirteittäin asiakasorganisaation laatimista dokumenteista. Nämä dokumentit pitävät sisällään politiikkoja, periaatteita, organisaatiokaavioita, toimintaohjeita ja sääntöjä. Näistä materiaaleista kerätään tietoa myös myöhemmin suoritettavien henkilöhaastattelujen pohjaksi. Tällaisessa tapauksessa myöskään lähdekritiikistä ei tarvitse olla huolissan, sillä organisaation X itse laatima materiaali on aivan varmasti paikkansapitävää. Tämä kirjallisen materiaalin tutkiminen kuitenkin tässä tapauksessa muokkaa kuvan siitä, miten prosessit, toiminta ja organisaatio on tarkoitus järjestää. Kirjallinen dokumentaatio ei kuitenkaan aina kerro sitä, miten organisaatiossa todellisuudessa toimitaan. Tämän selvittämiseksi tässä tutkimuksessa tarvittiin henkilöhaastatteluja.

Haastattelu soveltuu tutkimusaineiston keräämiseen erityisesti silloin, kun tarvitaan joustavuutta. Haastattelu antaa vapauden tutkijalle ohjata kysymyksiä ja haastattelun kulkua esimerkiksi haastateltavan osaamisen perusteella. Haastattelun käyttö on perusteltavissa myös silloin, kun haastateltavan halutaan kertovan tietonsa mahdollisimman vapaasti, vastausten sisältöä ei voida ennakoida, vastausten voidaan odottaa olevan moniulotteisia, vastauksia halutaan mahdollisesti avata tarkemmin, halutaan perusteluja ja esimerkkejä vastusten tueksi tai halutaan tutkia aiheita, jotka ovat arkaluontoisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201; Hirsjärvi & Hurme, 2010, 34–35.) Kaikki nämä edellä mainitut seikat liittyvät tähän tutkimukseen, joten haastattelu tiedon keräämisen välineenä on varsin hyvin perusteltavissa.

Haastattelu tiedonkeräämisen menetelmänä sisältää myös riskejä ja haittoja. Haastattelu on menetelmänä erittäin aikaa vievä prosessi. Haastattelun suunnittelu, kysymysten laatiminen, haastattelujen toteutus ja vastausten analysointi vievät kokonaisuutena todella paljon aikaa. Itse haastattelutilanne voi viedä paljon aikaa sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Sisällöllisesti suurena riskinä on haastateltavan mahdollinen pyrkimys vastata haastattelijan toivomalla tavalla tai jopa itseään puolustellen tai vastuuta vältellen. Tämä riski voi realisoitua varsinkin silloin, jos kyseessä on erityisen arkaluontoinen aihe, jossa haastateltava on itse osallisena. Lisäksi haastattelu vaatii todella paljon osaamista haastattelijalta sekä itse haastattelun

ohjaamisesta että haastattelun taustana olevasta aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201; Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.) Nämä riskit on tässäkin työssä otettava huomioon jo haastatteluja suunniteltaessa. Haastatteluihin valmistautumiseksi on todella tärkeää tutustua kirjallisen materiaalin kautta tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon ja sen toimintamalleihin. Tarpeeksi syvällinen ymmärrys kohdeorganisaatiosta auttaa itse haastattelutilanteessa erittäin paljon. Lisäksi tärkeää on myös valmistaa itseään haastattelijana mahdollisimman objektiiviseen ja neutraaliin haastattelijan rooliin. Haastattelujen osalta on mielestäni erityisen tärkeä tuoda haastateltavien tietoon se, että pyritään selvittämään organisaation toimintatapoja eikä haastateltavan omaa toimintaa. Tällä tavalla pyritään välttämään sitä, että haastateltava pyrkii ikään kuin puolustautumaan ja jättää siksi jotain tärkeää mainitsematta tai pyrkii kaunistelemaan todellisuutta.

Haastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Toimiva karkea jako on jakaa haastattelutyypit strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Näistä strukturoitu haastattelu on kaikkein suoraviivaisin haastattelun muoto, jossa noudatetaan ennalta suunniteltua haastattelurunkoa ja kysymyksiä niistä poikkeamatta. Tästä haastattelutyypistä voidaan käyttää myös nimeä lomakehaastattelu, sillä haastattelu noudattelee ennalta luotua lomaketta. Tämä haastattelutyyppi sopii erityisesti sellaiseen tilanteeseen, josta tietyltä haastateltavien joukolta halutaan selvittää juuri samat asiat. (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Hirsjärvi & Hurme 2010, 44–45.) Toisessa ääripäässä on strukturoimaton haastattelu, joka voi sisällöltään olla hyvin lähellä vapaata keskustelua. Haastattelulla saattaa olla jokin teema, mutta kysymyksiä ei ehkä ole luotu valmiiksi. Haastattelu voi edetä haastateltavan kertomusten mukaan ja haastattelun jatkokysymykset muodostuvat vastausten perusteella. Tällaista haastattelutyyppiä käytetään esimerkiksi, kansantieteissä, psykologiassa ja lääketieteessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 204–205; Hirsjärvi & Hurme 2010, 45–46.) Kolmantena haastattelutyypinä on puolistrukturoitu haastattelu, joka on jotain strukturoidun ja strukturoimattoman välimaastosta. Kyseessä on haastattelu, jonka pohjana käytetään valmista kyselykaavaketta tai kysymysrunkoa, mutta haastattelijalle jää vapaat kädet muuttaa kysymysten järjestystä tai jopa kysymyksiä haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Hirsjärvi ja Hurme (2010) nimeävät erään puolistrukturoidun haastattelun teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun etu on siinä, että se sitoo haastattelijan vain tiettyyn teemaan, mutta antaa haastattelun laajuuden ja syvyyden jäädä haastattelijan itsensä päätettäväksi. Teemahaastattelu sopiikin erinomaisesti tarkoitukseen, jossa haastattelijalla pyrkii

saturaatioon, eli löytämään tilanteen, jossa uutta tietoa ei merkittävässä määrin ole enää saatavilla. Tämä toki tarkoittaa sitä, että haastattelijan on oltava erittäin aktiivinen ja tuntea hyvin haastattelun taustalla oleva teema. Teemahaastattelu menetelmänä onkin helppo valita myös siksi, että työn edetessä tutustutaan todella hyvin aiheeseen liittyvään kirjalliseen materiaaliin, dokumentteihin, prosesseihin ja organisaatioon.

Aineiston kerääminen tapahtuu siis tutkimalla ja analysoimalla kirjallista materiaalia, sekä toteuttamalla asiakasorganisaation rahankäsittelyprosessiin liittyvien avainhenkilöiden haastattelut teemahaastattelun periaatteella. Tätä kerättyä aineistoa analysoimalla muodostetaan kokonaiskuva siitä, millaiset rahankäsittelyn prosessit, kontrollit ja sisäisen valvonnan menetelmät kohdeorganisaatiossa on. Tätä tietoa peilataan aiheeseen liittyvään teoriaan ja hyödynnetään omaa ja toimeksisaajayrityksen asiantuntijuutta puuteiden ja epäkohtien tunnistamiseen sekä toiminnan kehittämiseen tähtäävien suositusten antamiseen.

4 Asiantuntija-arvion toteutus organisaatiossa X

Asiantuntija-arvion laatiminen lähti liikkeelle asiakkaan tarpeesta selvittää oman organisaation ja prosessien tila käteisen rahan käsittelyyn liittyen. Tavoitteena oli tunnistaa nykytila ja havaita nykyisissä prosesseissa olevat mahdolliset puutteet. Projektin toteutus voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat projektisuunnitelma, tiedon kerääminen, tiedon analysointi sekä loppuraportin ja esitysmateriaalin laatiminen. Tässä kappaleessa kuvaan projektin toteutusta näiden vaiheiden kautta.

4.1 Projektisuunnitelma

Projekti on yleisen määritelmän mukaan kertaluontoinen työ, joka tuottaa tietyn halutun lopputuloksen (Pelin 2011, 31). Opinnäytetyössä puhutaan myös tutkimuksesta ja tutkimussuunnitelmasta. Opinnäytetyön lähtökohtana on organisaation X ja edustamani yrityksen välinen toimeksiantosopimus. Tämän toimeksiannon toteutus on projekti. Projekti sisältää tapaustutkimuksen, jonka lopputulos ei ole vastaavalla tavalla määritelty. Tässä tapauksessa tuo haluttu projektin lopputulos oli kirjallisessa muodossa esitetty arvio asiakkaan käteisen rahan käsittelyyn liittyvistä prosesseista ja suositukset turvallisen käteisen rahan käsittelyn toteutumiseksi.

Toimeksiannon aikataulu oli tiukasti rajattu. Tätäkin seikkaa silmällä pitäen oli tärkeää suunnitella toimeksiannon toteutus hyvin. Projektin suunnittelulla varmistetaan se, että projektin toteutusaikataulu pysyy kurissa (Pelin 2011, 80). Projektisuunnitelman laatimisen lähtökohtana on vastata vähintään kysymyksiin, kuka, mitä, milloin, miten, minkä verran (Pelin 2011, 83). Vastaamalla näihin kysymyksiin luotiin projektisuunnitelmassa raamit toimeksiannon toteutukselle.

Ensimmäisessä projektisuunnitelman osassa vastattiin kysymykseen ”mitä”. Tässä luotiin toimeksiannolle tavoitteet. Tavoitteet toimivat pohjana koko työn toteutukselle. Ne määrittelevät suunnan sille, mitä työssä halutaan saada selville. Näitä projektin tavoitteita ei pidä sekoittaa tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Ne toki liittyvät vahvasti toinen toisiinsa, mutta tutkimusongelmat ja alaongelmat ovat tutkijan työväline tutkimuksen toteuttamiseksi, joka taas on tämän projektin tavoitteiden täyttymisen osalta tärkeää. Projektin tavoitteiden voidaan katsoa siis osaltaan ohjanneen tutkimusongelman asettelua. Projektin tavoitteet laadittiin yhdessä asiakkaan kanssa. Projektisuunnitelmassa hyväksyttiin yhteisesti seuraavat tavoitteet:

1. Laaditaan kuvaus nykyisistä käteisen rahan käsittelyyn liittyvistä prosesseista.
2. Tunnistetaan prosesseissa ilmenevät virheet ja puutteet.
3. Tunnistetaan kriittiset tekijät käteisen rahan käsittelyn riskienhallinnassa.
4. Tunnistetaan millä menettelyillä voidaan varmistaa riittävällä tasolla kontrolloitu käteisen käsittely.
5. Laaditaan kuvaus toimintamallista, jolla toteutetaan turvallinen käteisen rahan käsittely organisaatiossa.

Projektisuunnitelman toinen osio vastasi kysymykseen ”miten”. Käytännössä tässä osiossa kuvattiin projektin suunniteltua toteutetusta. Osaan näistä menetelmistä hyödynnettiin tutkimuksellista lähestymistapaa. Toteutus jaettiin suunnitelmassa tarkempiin osiin, jotka olivat seuraavat:

1. Projektin suunnittelu
2. Nykytilan kartoitus ja tiedon hankinta
3. Nykyisen prosessin puutteiden ja riskien tunnistaminen
4. Kuvaus turvallisesta rahankäsittelyprosessista
5. Suositusten laatiminen
6. Loppuraportointi

Yllä mainittujen otsikoiden mukaisesti otettiin kantaa siihen, miten kukin toimeksiannon tavoite toteutetaan käytännössä. Tämä projektisuunnitelman sisään upotettu toteutussuunnitelma oli merkittävässä roolissa myös siksi, että tämän avulla voitiin asiakkaan yhteyshenkilön avulla varmistaa se, että valitut toimintatavat ja menetelmät sopivat asiakkaalle.

Kysymykseen ”milloin” vastattiin erillisessä aikatauluosiossa. Tämä osa-alue piti sisällään koko projektin aikataulullisen suunnittelun. Projektin aikataulu jouduttiin suunnittelemaan siten, että määräaika toimeksiannon loppuraportin palauttamiselle oli ennalta määrätty. Omalta osaltaan tämä ennen projektin suunnittelua asetettu aikataulutavoite määritteli myös hieman koko toimeksiannon toteutustapaa. Tässä projektisuunnitelmassa ei kirjattu ylös yksittäisiä tapaamisia tai haastatteluja, vaan suunnitelma laadittiin viikkotasolla. Aikaa projektin toteutukselle oli toimeksiannon alusta alkaen seitsemän viikkoa. Toimeksiannon luonteesta johtuen aikataulua ei ollut tarve aikatauluttaa yhtään tarkemmin, sillä ennalta oli todella vaikea arvioida sitä, miten paljon tietoa kerätään ja mistä lähteistä.

Kysymykseen ”kuka” vastattiin projektisuunnitelman osassa resurssit. Tässä osassa kuvattiin projektiorganisaatio, joka muodostui projektiin osallistuvista henkilöistä. Projektiorganisaation kuvaus on hyödyllinen siksi, että siinä kuvataan kaikkien työhön osallistuvien henkilöiden yhteystiedot ja tehtävänkuvat projektiin liittyen (Pelin 2011, 87). Tämän projektin projektiorganisaatio koostui toimeksiannon toteuttaneen yrityksen henkilöstöstä sekä asiakasorganisaation yhteyshenkilöistä. Itse toimin toimeksiantajan puolesta vastuullisena projektipäällikkönä. Muu oman organisaation henkilöstö osallistui projektiin asiantuntijan roolissa tarpeen mukaan.

Kysymykseen ”miten paljon” vastattiin työmäärä- ja kustannusarviossa. Projektilla on aina kustannusvaikutuksia ja tietynlaiset taloudelliset tavoitteet. Projektin kustannukset ja tuotto riippuvat todella vahvasti kustannusarvion onnistumisesta. (Pelin 2011, 161–163.) Tämä osio ei ollut tässä projektissa asiakkaan näkökulmasta kovin merkittävässä roolissa, sillä asiakkaalle oli annettu toimeksiannon toteutuksesta kiinteä hinta. Kiinteä hinta kuitenkin perusteltiin työmääräarviolla, jota projektin aikana täydennettiin toteutuneiden tuntien seurannalla. Lisäksi työmäärä- ja kustannusarviossa pyrittiin arvioimaan myös asiakkaan henkilöstön projektiin käyttämiä työtunteja, jotta asiakkaan

olisi helpompi arvioida projektin kokonaiskustannuksia. Näitä asiakkaalle aiheutuneita kustannuksia muodostui yhteys henkilöiden tapaamisista sekä haastattelutilanteista.

Viimeisessä projektisuunnitelman osassa otettiin vielä kantaa mahdollisiin riskeihin, jotka voisivat hidastaa tai estää projektin toteutumisen. Projektisuunnitelmassa on hyvä pyrkiä tunnistamaan riskejä, jotka liittyvät tavoitteeseen, projektiorganisaatioon, aikatauluihin, talouteen tai ohjaukseen ja kommunikointiin. Riskien tunnistamisen jälkeen laaditaan riskianalyysi, jolla arvioidaan riskien toteutumisen vaikutuksia ja todennäköisyyttä. Riskienhallinta projektia suunniteltaessa on tärkeää siksi, että projektiorganisaatio kykenee ennakoimaan ja valmistautumaan mahdollisiin poikkeaviin tilanteisiin. (Pelin 2011, 217–223.) Riskien arvioimiseksi laadittiin tässäkin projektissa tunnistetuista riskeistä riskianalyysi, jossa arvioitiin sekä riskin vaikutusta että todennäköisyyttä. Lisäksi riskin mahdollisia vaikutuksia kuvattiin sanallisesti sekä pohdittiin tapoja riskien toteutumisen ennaltaehkäisemiseksi tai vaikutusten pienentämiseksi. Riskiarviossa tunnistettiin esimerkiksi riskejä liittyen avainhenkilöiden poissaoloon, heikkoon tai virheelliseen aineistoon sekä aikatauluongelmiin.

4.2 Nykytilan kartoitus ja tiedonhankinta

Luvussa 3.5 kuvattiin jo edellä aineiston keräämiseen liittyviä lähestymistapoja ja menetelmiä. Tiedon kerääminen aloitettiin kirjallisen materiaalin keräämisellä, tutkimisella ja analyysillä. Kirjallista materiaalia saatiin asiakasorganisaation yhteys henkilön kautta. Yhteys henkilö toimitti pyynnöstä jo heti projektin alussa mahdollisimman paljon materiaalia, joka tavalla tai toisella voisi liittyä tutkittavaan teemaan eli käteistilitysten käsittelyyn organisaatiossa. Materiaalipaketti sisälsi merkittävän määrän organisaation luomia politiikkoja, periaatteita, organisaatiokaavioita, ohjeita ja muuta aiheeseen liittyvää dokumentaatiota. Materiaalin tutkiminen alkoi tutkittavaan aiheeseen liittyvien tietojen kartoittamisella. Dokumenteista pyrittiin siis löytämään kaikki ne seikat ja tiedot, jotka liittyivät käteisen rahan käsittelyn prosesseihin joko suorasti tai välillisesti. Esimerkkinä suorasta vaikutuksesta mainittakoon toimintaohjeet käteiskassatilitysten laatimisesta, jossa yksittäiselle työntekijälle annetaan yksityiskohtaiset toimintaohjeet. Välillinen materiaali saattoi taas liittyä esimerkiksi sisäisen valvonnan järjestämiseen organisaation sisällä. Näistä kaikista materiaaleista tietoja yhdistelemällä luotiin kokonaiskuva rahankäsittelyprosessiin liittyvistä ohjeista, säännöistä ja periaatteista, joita organisaatiossa odotettiin noudatettavan ja toteutettavan. Ohje-, politiikka- ja sääntöraamien ohella perehdyttiin

materiaaliin, jonka perusteella muodostettiin kuva organisaatorakenteen ja organisaation tehtäväsidonnaisista vastuista.

Kirjallisen materiaalin analysoinnin tuloksena tuotettu materiaali toimitettiin asiakkaan edustajalle tarkastettavaksi. Tämän tarkastuksen tarkoituksena oli varmistaa, että kirjallisesta materiaalista kerätty tieto vastasi asiakasorganisaation näkemyksiä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että esimerkiksi organisaatorakenne tai henkilöiden vastuut oli ymmärretty oikein.

Asiakasorganisaation rahankäsittelyprosessien nykytilan kartoittamisen seuraava vaihe oli selvittää, miten käytännössä rahankäsittely ja käteistilitysten käsittely käytännössä toteutettiin. Tämä vaihe toteutettiin hyödyntämällä teemahaastatteluja, joissa haastateltaviksi valittiin kirjallisen materiaalin tutkinnan aikana tunnistettuja avainhenkilöitä prosessin eri vaiheista. Haastateltavia valittiin siis kenttätason työntekijöistä organisaation johtoon saakka. Koska asiakasorganisaatio halutaan tässä opinnäytetyössä pitää salassa, ei myöskään haastateltavien henkilöiden nimiä voida mainita. Haastateltaviksi valikoitui lopulta kuusi henkilöä, joista yksi vastasi käytännön työn järjestämisestä sellaisessa organisaation osassa, joka oli suoraan tekemisissä käteisen rahan käsittelyn kanssa. Muut haastateltavat liittyivät muihin organisaation osiin, joiden vaikutus oli hieman epäsuorempi. Toinen haastateltava oli taluspäällikkö, joka vastasi organisaation toimialan taloushallinnosta ja siten käteistilitysten täsmäyttämistä kirjanpidossa. Kolmas haastateltava oli asiakkaan konsernin talousjohtaja, joka vastasi pääorganisaation taloushallinnon järjestämisestä ja näin ollen ohjeistusten ja toimintaperiaatteiden laatimisesta. Neljäs haastateltava oli sisäisen tarkastuksen päällikkö, jonka vastuulla oli koko organisaation sisäinen tarkastus. Viides haastateltava oli toimialajohtaja, jonka vastuulla oli ylitason organisaation politiikkojen ja periaatteiden mukaisen toiminnan järjestäminen ja valvonta oman toimialansa puitteissa. Kuudes haastateltava oli toimialan hallintojohtaja, joka vastasi käytännönläheisemmin toimialan sisäisten ohjeisen ja sääntöjen laatimisesta ja ohjeiden mukaisen toiminnan valvonnasta. Näillä kaikilla edellä mainituilla henkilöillä tunnistettiin olevan sellainen rooli organisaatiossa, jolla voidaan vaikuttaa turvalliseen käteisen rahan ja tilitysten käsittelyyn.

Haastattelurungon laatimisen tukena käytettiin aiheeseen liittyvää teoriaa, projektitiimin asiantuntijoiden ammattitaitoa, asiakasorganisaation kirjallisen materiaalin tietoja, sekä teemahaastattelun perusteita. Haastattelukysymyksien skaala muodostui todella

laajaksi, sillä sisäisen valvonnan prosessien selvittäminen kohdistui käteisen rahan käsittelyyn ja käteistilitysten seurantaan ja kaikkiin niihin osa-alueisiin, joilla on joko suora tai epäsuora vaikutus tähän toimintaan. Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan nykytilannetta organisaation useilla eri tasoilla. Kuten edellä mainittiin, ennalta ei voitu tarkasti tietää haastateltavien henkilöiden osaamista ja edes roolia tarkasteltaviin prosesseihin liittyen. Tästä syystä päädyin siihen ratkaisuun, että loin yhden erittäin laajan kysymyssarjan, jota hyödynsin pohjana kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi tarvittavan vapauden haastattelun toteuttamiseksi tällä tavalla. Kysymykset jaettiin kuitenkin eri kategorioihin, jotta niiden käsittely haastattelutilanteessa olisi helpompaa (Liite 1, Haastattelulomake). Itse haastattelutilanteisiin oli varattu aikaa noin kaksi tuntia haastateltavaa kohden. Tämä aika oli pääsääntöisesti riittävä, mutta joissain tapauksissa haastattelut jatkuivat hieman tätä aikaa kauemmin.

4.3 Tietojen analysointi

Kirjallisen tiedon kerääminen ja haastattelujen pohjalta muodostunut aineisto ei itsesään luo vastuksia tutkimusongelmiin. Aineiston keräämisen jälkeen aineistoa on myös analysoitava. Kirjallisen aineiston analyysi toteutettiin keräämällä yhteen dokumenttiin kaikki tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin liittyvät oleelliset tiedot. Eräällä tavalla voidaan sanoa, että kyse oli teoreettisen viitekehyksen luomisesta juuri kyseistä tapaustutkimusta ajatellen. Tämän kirjallisen tiedon analysointi tapahtui siis saman aikaisesti tiedon keräämisen kanssa.

Haastattelujen lopputuloksena saatiin esille todella paljon aineistoa siitä, miten sisäinen valvonta, kontrollit, rahan käsittely, ohjeistukset, hallinto ja muut vaikuttavat tekijät on todellisuudessa järjestetty kohdeorganisaatiossa. Analyysivaiheessa kaikki haastattelussa syntynyt aineisto litteroitiin, koottiin ja yhdistettiin yhteen taulukkoon analysoinnin helpottamiseksi (Liite 2, Haastattelujen analysointi). Tämä analysointitaulukko rakennettiin siten, että jokainen haastattelukysymys oli listattu taulukkoon omalle rivilleen ja sarakkeisiin kirjattiin haastateltavien tiedot. Käytännössä analysointitaulukko on pohjaltaan sama kuin kysymyslomake, mutta kaikkien haastateltavien vastukset on koottu rinnakkain. Näin saatiin helposti vertailtua, miten kukin haastateltava on vastannut kysymykseen. Viimeiselle sarakkeelle muodostettiin yhteenveto eri vastauksista. Tämä keino toimi todella hyvin haastattelujen analysoinnissa, sillä syntynyttä aineistoa oli helppo käsitellä kootusti.

Kirjallisen aineiston ja haastattelujen perusteella tunnistettiin asiakasorganisaation prosesseissa useita puutteita. Osan puutteista haasteltavat osasivat tunnistaa jo haastattelutilanteessa. Osa puutteista taas selvisi peilattaessa haastateltavien kertomaa kirjallisiin ohjeisiin ja periaatteisiin. Osa havaituista puutteista tunnistettiin puhtaasti toimeksisaajan projektiryhmän ammattitaidon perusteella. Nämä ammattitaitopohjalta tunnistetut seikat liittyivät lähinnä käteisen rahan käsittelyyn ja sen kontroleihin ja turvatekijöihin. Tunnistetut puutteet kirjattiin ylös riskiarviotaulukkoon. Näistä puutteista laadittiin taulukon avulla riskiarvio, jossa arvioitiin puutteen aiheuttaman riskin todennäköisyyttä ja vaikutusta. Tällä menetelmällä luotiin painotus suositusten laatimiseksi.

4.4 Suositusten laatiminen

Suosituksen laatiminen pohjautui tunnistettuihin puutteisiin ja näistä toteutettuun riskiarvioon valvontaympäristössä, kontroleissa, prosesseissa, ohjeissa, hallinnossa tai johtamisessa. Edellisessä luvussa 4.3 mainittuun riskitaulukon avulla toteutettiin myös analyysi siitä, miten tunnistettu riski voidaan välttää ja puute korjata. Tästä taulukosta muodostui riskianalyysi, joka sisälsi sekä riskiarvion että toimenpide-ehdotukset riskien pienentämiseksi, poistamiseksi, siirtämiseksi tai hyväksymiseksi.

Lopulta taulukosta poimittiin kaikkein merkittävimmät puutteet ja riskit, joiden osalta asiakkaille laadittiin yksityiskohtaisemmat suositukset. Näitä suosituksia luotiin yksittäisistä kontroleista toimintojen ulkoistamiseen ja tarkempiin prosessikohtaisiin riskiarvioihin sekä koulutuksiin.

4.5 Raportointi asiakkaalle

Toimeksiantoon kuului olennaisena osana laajahko raportointi, jossa kuvattiin asiakkaan toiveiden mukaisesti projektin taustoja, tavoitteita, asiakkaan organisaatiota, prosesseja, puutteita, riskianalyysiä ja suosituksia. Erityisen tärkeää raportin laadinnassa oli, että asiakkaalle saatiin mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi kuvattua havaitut puutteet ja suositukset niiden korjaamiseksi. Itse raportti on luokiteltu salaiseksi, joten tästä johtuen kyseistä raporttia ja raportissa mainittuja yksityiskohtia ei voida tuoda julki tässä opinnäytetyössä.

Kirjallisen raportin lisäksi laadittiin esitysmateriaali, johon poimittiin raportista tiivistetyksi kaikkein merkittävimmät seikat. Painopiste myös tässä esitysmateriaalissa oli havaitut puutteet ja ehdotukset puutteiden korjaamiseksi.

5 Johtopäätökset

Koska tämä opinnäytetyö jakautuu todelliseen tapaukseen ja toimeksiantoon, jonka sisältöä ei voida sen arkaluontoisen sisällön vuoksi avata sekä varsinaiseen opinnäytetyöraporttiin, on myös johtopäätöksiä tarkasteltava näistä kahdesta näkökulmasta. Toimeksiannon toteutumista arvioidaan siinä määrin kuin se on mahdollista, ja tämän opinnäytetyön toteutusta arvioidaan omana kokonaisuutenaan.

5.1 Toimeksiannon toteutuminen

Toimeksianto toteutettiin ennalta annetussa aikataulussa, prosesseissa olevat puutteet tunnistettiin ja asiakkaalle laadittiin suositukset näiden puutteiden korjaamiseksi. Vaikka tämän työn tuloksia ei voidakaan tässä raportissa tuoda esille yksityiskohtaisesti, voidaan silti todeta näitä puutteita löytyneen todella paljon. Kuten edellisessä luvussa jo mainittiin, jokaisesta havaitusta puutteesta laadittiin riskiarvio, jonka perusteella luotiin ehdotus jatkotoimenpiteistä. Kriittisimmiksi tunnistettujen puutteiden korjaamisesta laadittiin yksityiskohtaisempi suositus. Projektin päätteeksi asiakkaalle laadittiin kirjallinen loppuraportti.

Projektiin kuulunut tutkimuksellinen osuus toteutui pienistä aikataulumuutoksista huolimatta sujuvasti. Kirjallista aineistoa saatiin kerättyä paljon ja sitä toimitettiin käyttöön kysyttäessä lisää. Kirjallista aineistoa analysoitaessa tarkastettiin tietoja myös puhelimitse yhteyshenkilöltä.

Haastattelut onnistuivat myös erittäin hyvin, vaikka oman haasteensa aiheutti kysymysten suuri määrä ja epätietoisuus siitä, mitkä kysymykset sopivat kullekin haastateltavalle. Suuntaa-antavasti tähän voitiin varautua, mutta haastattelutilanteissa huomattiin, että ennakkokäsitys haastateltavien tiedoista ei aina pitänyt paikkansa. Tästäkin syystä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä soveltui tähän tarkoitukseen erinomaisesti. Haastattelujen edetessä huomattiin myös, että haastattelukysymysten ulkopuoleltakin saatiin tärkeää tietoa. Nämä tiedot olivat sellaisia, joita ei osattu haastattelukysymyksillä etsiä, vaan ne tulivat ilmi haastattelutilanteessa muulla tavoin.

Jos aineiston keruu olisi toteutettu strukturoidulla haastattelulla tai kyselyllä, ei näin hyvään lopputulokseen olisi päästy. Haastatteluiden onnistuminen oli erittäin tärkeässä roolissa lopputulosta arvioitaessa. Eräänä riskinä projektisuunnittelun yhteydessä (luku 4.1) tunnistettiin riski aineiston saatavuuteen ja paikkansapitävyyteen liittyen. Tämä riski ei onneksi toteutunut, vaan kerätty aineisto ylitti odotukset. Joissain tapauksissa haastattelutilanteiden lisäksi selvitettiin lisätietoja joihinkin seikkoihin jälkikäteen puhelimitse. Näiden lisätietokyselyjen avulla saturaatio saavutettiin hyvin, eli ainestoa saatiin kerättyä riittävästi.

Puutteiden havaitsemisen ja suositusten laatimisen näkökulmasta haastattelujen onnistuminen tarjosi ihanteellisen alun. Kuten edellä mainittiin, havaittiin puutteita todella paljon prosessin eri vaiheissa. Asiakkaan näkökulmasta tämä puutteiden määrä ei ehkä ollut miellyttävä, mutta jatkon kannalta kuitenkin erittäin tärkeä. Puutteiden havaitsemisen lisäksi asiakas koki erittäin tärkeäksi annetut suositukset ja ehdotukset puutteiden korjaamiseksi. Myös tässä onnistuttiin toimeksiannon näkökulmasta erinomaisesti.

Yhteenvedona toimeksiannon toteutumisesta voidaan todeta, että siinä onnistuttiin kiitettävällä tasolla. Kaikki asetetut tavoitteet täytettiin ja joissain tapauksissa jopa ylitettiin. Asiakkaalta saatu palaute oli pelkästään positiivista, ja erityiskiitosta saatiin siitä, että työtä voitiin käyttää välittömästi hyväksi prosessien, sisäisen valvonnan ja kontrollien kehittämisessä. Vaikka tämä toimeksianto ulkopuolisen palveluntarjoajan näkökulmasta saatiin päätökseen, oli tämä asiakkaalle vasta lähtölaukaus todelliseen kehitystyöhön.

5.2 Opinnäytetyön toteuttaminen

Opinnäytetyönä tämä toimeksianto aiheutti itselleni haasteita. Haasteena oli se, että toimeksiannon tulokset piti jättää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Törmäsin usein kysymykseen, miten voin toteuttaa opinnäytetyön aiheesta, josta en voi puhua. Tämä aihe tuntui aluksi todella vaikealta sovittaa opinnäytetyön muotoon, sillä oma näkemykseni opinnäytetyön toteutuksesta poikkesi siitä, miten tämä opinnäytetyö lopulta toteutettiin. Työtä helpotti kuitenkin lopulta ajatus siitä, että työn voi laatia kuvaamalla toimeksiannon toteutumista keskittyen prosessin ja teorian kuvaamiseen. Kuten tämän työn johdannossakin mainitsin, tällä tavalla toteutettuna tämä työ voi olla jopa hedelmällisempi jollekin muulle, joka toteuttaa vastaavanlaista työtehtävää. Tätä

väittämää perustelen sillä, että jokainen organisaatio ja yritys on erilainen ja sisäinen valvonta, kontrollit, sisäinen tarkastus, hallinto ja johtaminen luodaan aina yksilöllisesti. Kuvaamalla tämän kohdeorganisaation kontrolleja ja toimintamalleja yksityiskohtaisesti, en olisi antanut tämän työn lukijalle yhtään enempiä konkreettista hyötyä kuin kuvaamalla prosessia ilman yksityiskohtia. Uskon, että tästä työstä voi jatkossa hyötyä moni muukin kuin ainoastaan asiakasorganisaatio.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, saavutettiin tässä työssä toimeksiannon tavoitteet. Tähän ei olisi päästy, ellei tutkimusongelmaan ja alaongelmiin olisi löydetty vastauksia. Teoreettinen tarkastelu aihealueen ympärillä oli riittävän kattava, jotta sekä tekijälle että lukijalle muodostuu kuva opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä. Huonona puolena tässä opinnäytetyössä on se, että lopullisia tuloksia ei voitu esittää, kuten ei myöskään muuta tietoa yritykseen Y ja organisaatioon X liittyen. Opinnäytetyön aiheena salaiseksi luokiteltu työ ei ehkä ole aivan optimaalinen. Tätä seikkaa tärkeämpänä pidän kuitenkin sitä, että asiakkaan odotukset onnistuttiin täyttämään ja jopa ylittämään. Tämä positiivinen palaute on varma merkki siitä, että työssä onnistuttiin hyvin.

Oman ammattitaidon kehittymisen kannalta tämä opinnäytetyö yllätti positiivisesti. Hyppäsin tietyllä tavalla uuden äärelle siinä mielessä, että aihe ei ollut minulle kovinkaan tuttu ennalta, vaikka työelämässäni olenkin sisäistä valvontaa omalta osaltani toteuttanut. Kehityin ammatillisesti erittäin paljon toimeksiannon toteutuksen aikana, tutustuessani teoriaan sekä työstäessäni tätä opinnäytetyöraporttia. Uskoisin, että tältä osin tämän aiheen ja toteutustavan valinta kuitenkin palkitsi minut vahvistuneella ammattitaidolla.

Lähteet

Blumme, Nils & Karhu, Päivi & Kontula, Lisbet & Laitakari, Jyri & Linna, Mika & Nordin, Jan & Sovasto, Jussi & Tarvainen, Jyri & Tikkanen, Reino & Turakainen, Olli & Urrila, Antti & Vesa, Janne 2005. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita Prima Oy, Helsinki.

Corporate Governance, mitä se on?. Arvopaperimarkkinayhdistys. <https://cqfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-mita-se-on/>. Luettu 13.10.2018.

Ex-rehtorille vankeutta törkeästä kavalluksesta. 2011. Keski-Uusimaa. Julkaistu 23.5.2011. Päivitetty 24.5.2011. Keski-Uusimaa. <https://www.keski-uusimaa.fi/artikkeli/45339-ex-rehtorille-vankeutta-torkeasta-kavalluksesta>. Luettu 9.10.2018

Finanssivalvonta 2003. Standardi 4.1 Sisäisen valvonnan järjestäminen.

Hayes, Rick & Dassen, Roger & Schilder, Arnold & Wallage, Philip 2005. Principles of Auditing. An Introduction to International Standards on Auditing. Toinen painos. Pearson Education Limited, Essex.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13, osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Holopainen, Atte & Koivu, Eila & Kuuluvainen, Arto & Lappalainen, Keijo & Leppiniemi, Jarmo & Mikkola, Matti & Vehmas Keijo 2013. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Ilmonen, Ilkka & Kallio, Jani & Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku 2016. Johda Riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. FINVA Finanssikoulutus Oy.

Kim, Kenneth & Nofsinger, John & Mohr, Derek 2010. Corporate Governance. Third Edition. Pearson Education Inc.

Koivu, Eila & Ranta-Aho, Markku & Vuoti, Helge 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan. Johdon ja tarkastuksen käytännön opas. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Monks, Robert A. G. & Minow Nell 2008. Corporate Governance. Fourth Edition. John Wiley & Sons Ltd.

OECD 2015. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>. Luettu 12.10.2018.

Pelin, Risto 2011. Projekti-hallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Projektijohtaminen oy, Helsinki.

PwC 2018. Pulling Fraud Out of the Shadows. Global Economic Crime and Fraud Survey 2018. <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>. Luettu 12.10.2018.

Ratsula, Niina 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Rikoslaki 19.12.1889/39. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>. Luettu 12.10.2018.

Sisäiset tarkastajat ry. Yhdistys. <https://theiia.fi/yhdistys/> Luettu 15.9.2018.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (corporate governance) 2010. Arvopaperimarkkinayhdistys ry.

The Institute of Internal Auditors 2013. The Three Lines of Defence In Effectice Risk Management and Control. <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>. Luettu 13.10.2018.

Turvallisuusselvityslaki 19.9.2014/726. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140726>. Luettu 13.10.2018

Turvallisuusselvitys on ennaltaehkäisevää turvallisuustyötä. Suojelupoliisi. <https://www.supo.fi/turvallisuusselvitykset>. Luettu 13.10.2018.

Vesalainen, Suvi 2018. Danske Bankin entiselle pankkitoimihenkilölle kolmen ja puolen vuoden vankeustuomio törkeästä petoksesta ja kavalluksesta – Yritti viedä pankilta 1,5 miljoonaa euroa. Yle uutiset. Päivitetty 30.5.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-10197570>. Luettu 10.10.2018.

Vähämäki, Hannu 2018. Turun parkkirahavarkaatsaivat kovat tuomiot vuosikymmeniä jatkuneesta kavalluksesta: päätekijöille kaksi vuotta vankeutta. Yle uutiset. Päivitetty 25.9.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10435099>. Luettu 10.10.2018.

Haastattelulomake

	Haastateltavan vastaukset	Haastattelijan kommentit	Muut mahdolliset huomiot
ORGANISAATIO JA PERUSTIEDOT			
Oma tehtävä			
Vastuualueet			
Esimies			
Mitkä organisaation osat ovat tekemisissä kassalaitteiden kanssa?			
Miten tehtävänne liittyy käteiskassojen käsittelyyn?			
RISKIENHALLINTA			
Millainen riskienhallintaorganisaatio on?			
Mitkä organisaation osat vastaavat riskienhallinnasta kassa-automaatteihin liittyen?			
Miten riskejä arvioidaan?			
Millaiset suunnitelmat riskiarvion pohjalta tehdään?			
Miten ja millaisia riskiarvioita kassalaitteiden käsittelyyn liittyen on tehty?			
Millaisia epäkohtia on havaittu?			

Millaista ohjeistusta riskienhallintaan liittyy?			
Miten henkilöstö on perhedytetty/koulutettu riskienhallintaan?			
Työnjohto			
Miten kassalaitteiden noutorytmi määritellään?			
Miten kassalaitteiden noutojärjestys laaditaan?			
Miten varmistetaan, että kaikki kassalaitteet on tyhjennetty?			
Mitä ohjeita työn johtamiseen ja suunnitteluun liittyy?			
Miten työn johto ja on perehdytetty ja koulutettu?			

AVAINHALLINTA			
Millainen kirjanpito avaimista on olemassa?			
Missä avaimia säilytetään?			
Kuka avaimiin pääsee käsiksi?			
Miten avaimet on yksilöity?			
Miten avainnippu on suojattu?			
Miten avaimet luovutetaan/kirjataan?			

Mitä avaimia on työntekijöillä on mukanaan?			
Miten ja kuinka usein avaimet inventoidaan?			
Miten toimitaan jos avaimia katoaa?			
Mitä ohjeistusta avainhallintaan liittyy?			
Miten henkilöstö on perehdytetty ja koulutettu avainhallintaan?			

KASSALAITTEIDEN KÄSITTELY			
Miten kassalaitteiden kirjanpito hoidetaan?			
Miten kuittia käsitellään?			
Minne kuitit toimitetaan?			
Missä kuitit arkistoidaan?			
Miten päivän kassalaitteiden tiedot tarkastetaan päivän päätteeksi?			
Mitä ohjeita kassalaitteiden käsittelyyn liittyy?			
Miten henkilöstö on perehdytetty/koulutettu kassalaitteiden käsittelyyn?			

TALOUSHALLINTO			
-----------------------	--	--	--

Millaisia päivittäisiä käytännön toimia liittyy kassalaitteiden tiitysten käsittelyyn?			
Kuinka monta henkilöä tekee kirjauksia tilityksiin liittyen?			
Miten tilitykset täsmäytetään?			
Tehdäänkö kassakuittien ja tilitettyjen summien vertailu päivittäin?			
Miten eri toimialat raportoivat konserniin?			
Miten tilityseroihin reagoidaan?			
Miten taloushallinto raportoi toimialojen johdolle?			
Miten toimialantaloushallinto raportoi konsernin talouteen?			
Miten tilitysten käsittelyä seurataan?			
Miten saadut kuitit arkistoidaan?			
Jos kuittia ei saada, miten toimitaan?			
Miten kassalaitteet on yksilöity? (tiliotteet, viestit/viitteet)			
Onko yhteyshenkilö operatiiviseen toimintaan tiedossa.			
Miten laitteiden liikevaihtoa seurataan?			

Toteutetaanko vertailua edelliseen kuukauteen/vuoteen?			
Miten laitteista saatu liikevaihto budjetoidaan?			
Mitä ohjeistusta taloushallinnon toimintaan liittyy?			
Miten henkilöstö perehdytetään/koulutetaan?			

KONTROLLIT			
Missä prosessin kohdissa tapahtuu kontroleja?			
Miten kontrollien toteutumista seurataan ja valvotaan?			
Miten mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan?			
Millaisia ohjeita koulutuksia henkilöstölle on annettu?			
Onko sisäinen tarkastus ollut tekemisissä kassalaitteiden kanssa?			

SISÄINEN VALVONTA			
Mitä valvontatoimenpiteitä laitteisiin liittyen on käytössä?			
Miten valvonnassa havaittuihin epäkohtiin reagoidaan?			
Minne valonnasta raportoidaan?			

6 (6)

Miten riskienhallinta yksikössäsi on toteutettu?			
Mitä ohjeistusta valvontaan liittyy?			
Miten valvontaan on perehdytetty?			

MUITA ESILLE TULLEITA KYSYMYKSIÄ			

Haastattelujen analysointi

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4	Haastateltava 5	Haastateltava 6	Yhteenveto
ORGANISAATIO JA PERUSTIEDOT							
Oma tehtävä							
Vastuualueet							
Esimies							
Mitkä organisaation osat ovat tekemisissä kassalaitteiden kanssa?							
Miten tehtävänne liittyy käteiskassojen käsittelyyn?							
RISKIENHALLINTA							
Millainen riskienhallintaorganisaatio on?							
Mitkä organisaation osat vastaavat riskienhallinnasta kassa-automaatteihin liittyen?							
Miten riskejä arvioidaan?							
Millaiset suunnitelmat riskiarvion pohjalta tehdään?							
Miten ja millaisia riskiarvioita kassalaitteiden käsittelyyn liittyen on tehty?							
Millaisia epäkohtia on havaittu?							

Millaista ohjeistusta riskienhallintaan liittyy?							
Miten henkilöstö on perhedytetty/koulutettu riskienhallintaan?							
Työnjohto							
Miten kassalaitteiden noutorytmi määritellään?							
Miten kassalaitteiden noutojärjestys laaditaan?							
Miten varmistetaan, että kaikki kassalaitteet on tyhjennetty?							
Mitä ohjeita työn johtamiseen ja suunnitteluun liittyy?							
Miten työn johto ja on perehdytetty ja koulutettu?							

AVAINHALLINTA							
Millainen kirjanpito avaimista on olemassa?							
Missä avaimia säilytetään?							
Kuka avaimiin pääsee käsiksi?							
Miten avaimet on yksilöity?							
Miten avainnippu on suojattu?							
Miten avaimet luovutetaan/kirjataan?							

3 (6)

Mitä avaimia on työntekijöillä on mukanaan?							
Miten ja kuinka usein avaimet inventoidaan?							
Miten toimitaan jos avaimia katoaa?							
Mitä ohjeistusta avainhallintaan liittyy?							
Miten henkilöstö on perehdytetty ja koulutettu avainhallintaan?							

KASSALAITTEIDEN KÄSITTELY							
Miten kassalaitteiden kirjanpito hoidetaan?							
Miten kuitteja käsitellään?							
Minne kuitit toimitetaan?							
Missä kuitit arkistoidaan?							
Miten päivän kassalaitteiden tiedot tarkastetaan päivän päätteeksi?							
Mitä ohjeita kassalaitteiden käsittelyyn liittyy?							
Miten henkilöstö on perehdytetty/koulutettu kassalaitteiden käsittelyyn?							

TALOUSHALLINTO							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

4 (6)

Millaisia päivittäisiä käytännön toimia liittyy kassalaitteiden tiitysten käsittelyyn?							
Kuinka monta henkilöä tekee kirjauksia tilityksiin liittyen?							
Miten tilitykset täsmäytetään?							
Tehdäänkö kassakuittien ja tilitettyjen summien vertailu päivittäin?							
Miten eri toimialat raportoivat konserniin?							
Miten tilityseroihin reagoidaan?							
Miten taloushallinto raportoi toimialojen johdolle?							
Miten toimialantaloushallinto raportoi konsernin talouteen?							
Miten tilitysten käsittelyä seurataan?							
Miten saadut kuitit arkistoidaan?							
Jos kuittia ei saada, miten toimitaan?							
Miten kassalaitteet on yksilöity? (tiliotteet, viestit/viitteet)							
Onko yhteyshenkilö operatiiviseen toimintaan tiedossa.							
Miten laitteiden liikevaihtoa seurataan?							

5 (6)

Toteutetaanko vertailua edelliseen kuukauteen/vuoteen?							
Miten laitteista saatu liikevaihto budjetoidaan?							
Mitä ohjeistusta taloushallinnon toimintaan liittyy?							
Miten henkilöstö perehdytetään/koulutetaan?							

KONTROLLIT							
Missä prosessin kohdissa tapahtuu kontrolleja?							
Miten kontrollien toteutumista seurataan ja valvotaan?							
Miten mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan?							
Millaisia ohjeita koulutuksia henkilöstölle on annettu?							
Onko sisäinen tarkastus ollut tekemisissä kassalaitteiden kanssa?							

SISÄINEN VALVONTA							
Mitä valvontatoimenpiteitä laitteisiin liittyen on käytössä?							
Miten valvonnassa havaittuihin epäkohtiin reagoidaan?							
Minne valvonnasta raportoidaan?							

6 (6)

Miten riskienhallinta yksikössäsi on toteutettu?							
Mitä ohjeistusta valvontaan liittyy?							
Miten valvontaan on perehdytetty?							

MUITA ESILLE TULLEITA KYSYMYKSIÄ							