



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# SISÄINEN VALVONTA KAS- VAVASSA TALOUSHALLIN- NON ORGANISAATIOSSA

TEKIJÄ/T: Joonas Korolainen  
Vili Pirinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Joonas Korolainen ja Vili-Petteri Pirinen	
Työn nimi Sisäinen valvonta kasvavassa taloushallinnon organisaatiossa	
Päiväys	22.4.2019
Sivumäärä/Liitteet	47
Ohjaaja(t) Sirpa Grönholm	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli sisäinen valvonta kasvavassa taloushallinnon organisaatiossa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Savo-Karjalan alueella toimiva tilitoimisto, joka tuottaa kirjanpito-, laki- ja konsultointipalveluita muille yrityksille. Tavoitteena työssä oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan tasoa ja antaa mahdollisia kehityskohteita toimeksiantajalle sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Tarkoituksena oli huomioida yrityksen koko ja pyrkiä löytämään realistisia ja sopivia eri valvontakeinoja yrityksen käytettäväksi.</p> <p>Opinnäytetyössä käydään läpi sisäisen valvonnan teoriaa ja periaatteita pyrkien kohdistamaan ja vertailemaan näitä toimeksiantajayritykseen tapaan toimia. Työ toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen omistajia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tämän lisäksi toinen opinnäytetyön tekijöistä työskenteli toimeksiantajayrityksessä, joten hänen tietojaan yritykseen liittyen on hyödynnetty. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimuksellisen kehittämissuunnitelman lähestymistavaksi valikoitui kehittämis- ja tapaustutkimus.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle esitellään erilaisia kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnassaan. Opinnäytetyön tulokset on tarkoitus jakaa toimeksiantajayritykselle työn valmistuttua. Yrityksen hallitus voi päättää, että haluaako se hyödyntää opinnäytetyössä avattuja kehitysideoita yrityksen sisäisen valvonnan tason parantamiseksi.</p>	
Avainsanat Sisäinen valvonta, taloushallinto, COSO	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Joonas Korolainen and Vili-Petteri Pirinen			
Title of Thesis Internal control in a growing business in the field of financial administration			
Date	22.4.2019	Pages/Appendices	47
Supervisor(s) Sirpa Grönholm			
Client Organisation /Partners Yritys X			
<p>Abstract</p> <p>The subject of the thesis was internal control in a growing business operating in financial administration. The thesis was commissioned by an accountancy firm in the Savo-Karelia region that provides accounting, legal and consulting services for other companies. The aim of the work was to chart the level of internal control of the client company and to provide potential development targets for the company. The purpose was to take the size of the company into consideration and to try to find realistic and suitable means of control for the company.</p> <p>The thesis examines the theory and principles of internal control in an effort to target and compare these to the client company's internal controls. The work was carried out by interviewing the owners of the client company. The Interviews were conducted as semi-structured interviews. In addition, one of the authors of the thesis worked in the client company, so his knowledge of the company was utilized. The research and development plan used in the thesis was selected to be based on a development and case study.</p> <p>As a result of the thesis, the commissioner is presented with various development proposals that can be used by the client in operations. The results of the thesis will be distributed to the client company upon completion of the work. The company's board of directors may decide whether it wants to take advantage of the development ideas suggested in the thesis to improve the company's internal control level.</p>			
<p>Keywords Internal control, financial administration, COSO</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	SISÄINEN VALVONTA .....	8
2.1	COSO ERM .....	8
2.2	Sisäinen valvontaympäristö.....	12
2.3	Sisäisen valvonnan tavoitteet.....	13
2.4	Sisäisen valvonnan vastuujako ja valvontatoimenpiteet .....	14
2.5	Informaatio ja viestintä .....	15
2.6	Riskienhallinta .....	16
2.7	Seuranta ja valvonta .....	17
2.8	Sisäisen valvonnan rajoitteet ja vastuu .....	18
3	TALOUSHALLINNON JA SISÄISEN VALVONNAN PROSESSIT .....	21
3.1	Prosessit sähköisessä taloushallinnossa .....	21
3.1.1	Sähköinen myyntilaskujen käsittely .....	22
3.1.2	Sähköinen ostolaskujen käsittely .....	23
3.1.3	Sähköinen matka- ja kululaskuprosessi .....	23
3.2	Sisäinen valvonta taloushallinnon prosesseissa .....	24
3.2.1	Sisäinen valvonta myyntilaskuprosessissa .....	25
3.2.2	Sisäinen valvonta ostolaskuprosessissa .....	25
3.2.3	Sisäinen valvonta kulu- ja matkalaskuprosessissa .....	26
3.2.4	Sisäinen valvonta tietohallintoon ja tietosuojaan liittyen.....	27
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITYSTYÖ.....	29
5	CASE: TOIMEKSIANTAJAYRITYS JA HAASTATTELUN TULOKSET .....	30
5.1	Toimeksiantajayrityksen taloushallinnon järjestelmät.....	31
5.2	Haastattelun tulokset .....	33
6	KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE.....	38
6.1	COSO ERM mukainen tarkastelu .....	39
6.2	Sisäinen valvontaympäristö.....	39
6.3	Myyntiin kehitysehdotukset.....	40
6.4	Palkanlaskenta, ostolaskut, matka- ja kulukorvaukset.....	41
6.5	Tietohallinto .....	41
7	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	42

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	44
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	46

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on sisäinen valvonta kasvavassa taloushallinnon organisaatiossa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Savo-Karjalan alueella yritystoimintaa harjoittava tilitoimisto, joka tuottaa kirjanpito-, laki- ja konsultointipalveluita muille yrityksille. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan tasoa ja antaa mahdollisia kehityskohteita toimeksiantajalle sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä onkin, mikä on toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan taso ja kuinka sitä voisi kehittää. Tehokkaan ja toimivan sisäisen valvonnan tarkoituksena on auttaa yritystä saavuttamaan kasvutavoitteensa, hallita liiketoimintaan liittyviä riskejä, suojata omaa julkisuuskuvaansa ja luoda itselleen kilpailuetua muihin, saman toimialan yrityksiin nähden (Ratsula 2016, 10).

Toimeksiantajayritys on perustettu vuonna 2016, joten nuoren iän ja toistaiseksi vielä pienen kokonsa vuoksi yrityksellä ei vielä ole dokumentoitua ohjeistusta sisäisestä valvonnasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on huomioida yrityksen koko ja pyrkiä löytämään realistisia ja sopivia eri valvontakeinoja yrityksen käytettäväksi. Yrityksen liiketoiminnan nopean kasvun vuoksi ja omistuspohjassa tapahtuneiden muutoksien takia sisäisen valvonnan merkitys ja tarve korostuu yrityksessä entisestään.

Sisäinen valvonta valikoitui opinnäytetyön aiheeksi molempien työntekijöiden kiinnostuksen perusteella. Molemmat ovat työskennelleet useamman vuoden eri tilitoimistoissa ja toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee toimeksiantajayrityksessä. Hänen tietojaan yrityksen toimintatapoihin liittyen on hyödynnetty opinnäytetyötä tehdessä. Toimeksiantajayrityksen tuottamat lakipalvelut on rajattu pois ja opinnäytetyössä keskitytään varsinaisesti taloushallinnon prosesseihin, joita suurin osa yrityksen henkilöstöstä tekee.

Opinnäytetyön alussa syvennytään sisäisen valvonnan teoriaan COSO-mallin avulla. Tämän lisäksi teoriaosuudessa kuvaillaan taloushallintoon liittyviä prosesseja sisäisen valvonnan näkökulmasta. Tämän jälkeen avataan hieman tutkimuksellista kehitystyön teoriaa ennen, jonka jälkeen viidennessä luvussa avataan toimeksiantajayrityksen taustaa ja sen toimintatapoja eri taloushallintoon liittyvissä prosesseissa. Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen omistajia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Haastattelun tuloksia ja yrityksen sisäisen valvonnan tasoa avataan viidennessä luvussa. Haastattelun tarkoituksena on selvittää yrityksen sisäisen valvonnan tasoa eri prosesseissa ja löytää mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyössä käytetyn tutkimuksellisen kehittämissuunnitelman lähestymistavaksi valikoitui kehittämis- ja tapaustutkimus. Työ sisältää myös piirteitä muista eri lähestymistavoista.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa avataan haastattelujen perusteella löytyneitä yrityksen ongelmakohtia sekä mahdollisia kontrolleja näiden ongelmien poissulkemiseksi tai riskien pienentämiseksi. Ideat yrityksen sisäisen valvonnan kehityskohteisiin pohjautuvat opinnäytetyön kirjoittajien, haastattelujen ja teoriassa mainittuihin tietoihin ja ideoihin. Työn viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa avataan opinnäytetyöprosessia ja pohditaan kohdattuja haasteita sekä opittuja asioita.

## 2 SISÄINEN VALVONTA

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation osaa, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Sisäinen valvonta koostuu erilaisista valvonta menetelmistä ja toimenpiteistä. Toimenpiteet ovat käytössä yrityksen jokaisella työntekijällä, riippumatta työntekijän asemasta yrityksessä. Sisäisen valvonnan toteuttaminen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla, mutta jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen positiivisesti tai negatiivisesti. Sisäinen valvonta on osa organisaation johtamista, jossa ylin johto määrittelee yrityksen toimitavat ja ohjeet, joiden avulla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Sisäisen valvonnan tarpeet vaihtelevat aina yrityksen toimialan, koon, omistajien ja organisaatorakenteen mukaan. Sisäinen valvonta muodostuu organisaation eri tasoille rakennetuista toimenpiteistä ja käytännöistä, joita ohjaavat erilaiset kontrollit. (Ratsula 2016, 14.)

Sisäisen valvonnan toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi riskialttiiden työtehtävien jakaminen eri työntekijöille riskin pienentämiseksi, hyväksymisvaltuutuksien rajoittamiset ja erilaisten kontrollien sisällyttäminen yrityksen toimintaan. Toimivan kontrollin ideana on poistaa virheen mahdollisuus tai havaita mahdollinen virhe, ennen kuin siitä syntyy yritykselle ulkoista haittaa. Toimivien kontrollien idea on, että ne toimivat yhtäjaksoisesti eivätkä henkilöstön poisjäämiset tulisi vaikuttaa sen toteutumiseen. Kontrolli ei saa kuluttaa liikaa yrityksen resursseja suhteessa kontrolloitavaan riskiin (Ahokas 2012, 11–12; Mattila 2005, 27.)

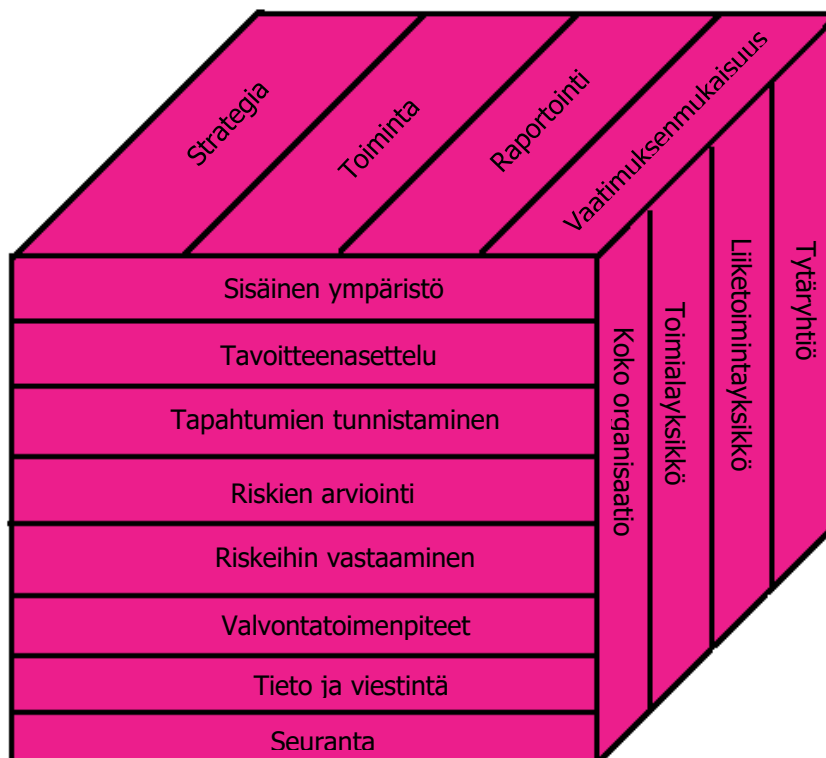
### 2.1 COSO ERM

Sisäisestä valvonnasta puhuttaessa viitataan yleensä COSO-malliin. Mallin mukaan organisaation valvonta koostuu hallituksen, johdon ja yrityksen muun henkilökunnan prosesseista, joiden avulla pyritään saamaan varmuus eri tavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteena on, että yrityksen toiminnat ovat tehokkaita sekä tarkoituksenmukaisia. Toimintojen tulee ohjata yritystä sen asettamia tavoitteita kohti. Yrityksen tuottaman taloudellisen ja ei-taloudellisen raportoinnin tulisi olla luotettavia sekä toiminnan erilaisten lakien ja säännösten mukaista. Yrityksen valvonnan toiminnoilla ei kuitenkaan voida välttyä ulkoisilta riskeiltä, kuten esimerkiksi erilaisilta talouskriiseiltä tai luonnonkatastrofeilta. Valvontatoimenpiteet ovat ihmisten tekemiä prosesseja, joiden avulla ei voida taata edellä mainittujen tavoitteiden onnistumista. (Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikkola ja Vehmas 2013, 62-63, 65.)

COSO-malli on Threadway komission vuonna 1992 luoma malli, jossa määritellään sisäistä valvontaa sekä kuvataan sen osatekijöitä. 2000-luvulla COSO-mallia on täydennetty ottamalla riskienhallinta paremmin huomioon sekä arvioimalla valvontakehikkoa laajemmin. Uusinta mallia kutsutaan COSO-ERM-malliksi (Coso Enterprice Risk Management) eli suomennettuna ”malli kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta”. Kyseinen malli on keskittynyt enemmän organisaatioiden riskienhallinnan kehittämiseen, kuin aikaisemmat mallit. Malli julkaistiin vuonna 2013 ja se toimii sisäisen valvonnan tunnetuimpana viitekehyksenä. (Ratsula 2016, 56.)



COSO-Malli on tarkoitettu sovellettavaksi kaikille organisaatioille, joille tavoitteellinen toiminta on ominaista. Esimerkkinä tavoitteellisesta toiminnasta on yrityksen kohdalla hyvän maineen saavuttaminen ja sen ylläpitäminen. Tavoitteet sekä niiden tuomat riskit ovat suorassa suhteessa toisiinsa. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikkola ja Vehmas 2010, 49.) Tätä suhdetta voidaan kuvata kolmiulotteisen kuutiomatriisin avulla. Kuvassa 1. esitellään COSO-ERM mallin osatekijät.



KUVA 1. COSO-ERM mallin osatekijät (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019.)

COSO-ERM:n mukaan sisäinen valvonta auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Matriisin päällä on kuvattu organisaation neljä eri tavoitekategoriaa, jotka ovat seuraavat:

1. Määrittää strategiset tavoitteet

Organisaatiolla on selkeät tavoitteet, se tiedostaa mihin se toiminnallaan pyrkii.

2. Määrittää toiminnan tavoitteet.

Toiminnat ovat tehokkaita ja niiden avulla voidaan saavuttaa strategiset tavoitteet.

### 3. Määrittää raportoinnin tavoitteet.

Taloudelliset raportit ovat luotettavia, joita johto sekä ulkoiset sidosryhmät voivat hyödyntää.

### 4. Vaatimuksenmukaisuuden tavoitteet.

Yritys harjoittaa eri lakien ja säädösten mukaista yritystoimintaa sekä noudattaa sille itselleen luomia sääntöjä sekä toimintatapoja. (Ratsula 2016, 60; The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019.)

Kohdat yksi ja kaksi ovat sellaisia, jotka jokaisen yrityksen tulisi määritellä jo perustamisvaiheessa. Yritykset ovat yleensä tarkoitettu tuottamaan omistajille voittoa, mikä mainitaan osakeyhtiölaissa. (Osakeyhtiölaki 2006, 5§). Kohdat kolme ja neljä täyttyvät oletettavasti lähes jokaisen yrityksen kohdalla, koska näitä ohjaavat ulkoiset tekijät, kuten erilaiset lait, asetukset ja toimintatavat. Yritystoiminnan valvojina toimivat eri viranomaiset, tilintarkastajat, omistajat sekä muut ulkoiset sidosryhmät. Mitä paremmin yrityksen sisäinen valvonta on järjestetty, sitä varmemmin se täyttää nämä sidosryhmien asettamat standardit. (Holopainen ym. 2010, 54.) Toiminnan tavoitteiden määrittäessä yrityksen toiminnot voivat jäädä tehottomiksi ja ne eivät tue organisaatiota sen strategisissa tavoitteissa. Sisäinen valvonta ei voi ehkäistä mahdollisten virhearvioiden tai ylivoimaisten esteiden (Force majeure) tapauksia. Näitä ovat esimerkiksi lakot, erilaiset katastrofit tai muut poikkeustilanteet mihin ei yritys ei voi varautua etukäteen.

COSO-ERM mallissa, kuution etuosassa (Kuva 1), on kuvattu kahdeksan eri osa-aluetta, jotka ovat osia johtamisprosessia ja riskienhallintaa, joiden avulla yrityksen asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Osa-alueet ovat:

- 1) Sisäinen ympäristö
- 2) Tavoitteenasettelu
- 3) Tapahtumien tunnistaminen
- 4) Riskien arviointi
- 5) Riskeihin vastaaminen
- 6) Valvontatoimenpiteet
- 7) Tieto ja viestintä
- 8) Seuranta

Yllä mainituista osa-alueista jokaisella osatekijällä on mahdollisuus vaikuttaa mihin tahansa toiseen osatekijään (Holopainen ym. 2010, 55). Esimerkiksi jos yritys arvioi toimintaansa liittyvät riskit väärin, se ei voi seurata tai vastata riskeihin riittävällä tasolla ja tarkkuudella. Osatekijät eivät kuitenkaan toimi samoin kaikissa organisaatioissa. Pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä niitä voidaan soveltaa esimerkiksi joustavammin kuin suuryrityksissä. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019.) Tämän takia jokaisella organisaatiolla on erilainen sisäinen valvonnanjärjestelmä ja ne voivat poiketa merkittävästi toisistaan. (Holopainen ym. 2010, 55.)

Viimeisenä COSO-ERM mallissa kuvataan kuution sivulla eri tasoja toteuttaa sisäistä valvontaa. Mallin tasot ovat tytäryhtiö, liiketoimintayksikkö, toimialayksikkö ja koko organisaatio. Sisäisen valvonnan tulee olla läsnä kaikilla tasoilla organisaatiossa, jotta kaikki neljä COSO-ERM mukaista tavoitetta voidaan saavuttaa. (Ratsula 2016, 62.)

COSO ERM-mallin mukaisesti sisäisen valvontaan liittyy myös periaatteita, jotka sisäisessä valvonnassa tulee huomioida. Johdon tulisi huomioida alla olevan taulukon 1. mukaiset tekijät, kun yrityksen sisäistä valvontaa suunnitellaan ja toteutetaan. Kaikki periaatteet soveltuvat ja ohjaavat yritystä kohti strategisten, toimintojen, raportoinnin ja vaatimuksenmukaisiin tavoitteisiin (Ratsula 2016, 62.)

TAULUKKO 1. sisäisen valvonnan COSO ERM periaatteet (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019B).

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rehellisyys ja arvot</li> <li>2. Hallituksen tärkeys</li> <li>3. Johtamisen filosofia ja johdon toimintatavat</li> <li>4. Yrityksen rakenne</li> <li>5. Sitoutuminen taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen</li> <li>6. Valta ja vastuu</li> <li>7. Henkilöstön voimavarat</li> <li>8. Taloudellisen raportoinnin tavoitteiden tärkeys</li> <li>9. Taloudellisen raportoinnin riskien tunnistaminen ja tulkitseminen</li> <li>10. Väärinkäytösten hallinta</li> <li>11. Valvontatoimenpiteet</li> <li>12. Kontrollitoimenpiteiden ja riskien hallinnan yhteys</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Oikeiden kontrollien valikointi ja niiden kehittäminen</li> <li>14. Tietotekniikka</li> <li>15. Viestinnän tarve ja valvonta</li> <li>17. Organisaation johdon informaatio</li> <li>18. Viestintä ylemmälle portaalle yrityksessä</li> <li>19. Viestintä hallitukselle</li> <li>20. Viestintä yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten kanssa</li> <li>21. Jatkuva valvonta</li> <li>22. Jatkuvat arvioinnit</li> <li>23. Puutteelliset dokumentaatiot</li> <li>24. Johdon rooli yrityksessä</li> <li>25. Hallituksen ja johdon yhteistyö</li> <li>26. Muu henkilöstö</li> </ol>

## 2.2 Sisäinen valvontaympäristö

Yrityksen valvontaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen työilmapiiriä sekä yrityskulttuuria. Tähän muun muassa yritystä koskevien uhkien hallinta, organisaation johdon päättämät eettiset arvot sekä yrityksen riskinottohalukkuus. Organisaation valvonta pohjautuu edellisessä kappaleessa mainitusta COSO-mallista. (Koivu ym. 2013, 58.) Malli edellyttää yrityksen järjestäytyneisyyttä ja kurinhallintaa. Yksi valvonnan keinoista on luoda erilaisia kontrolleja mahdollisia uhkia varten. Yrityksen johto tuo mahdolliset kontrollit työntekijöiden tietoisuuteen. Tämän lisäksi muun muassa eettiset arvot, yrityksen toimintatavat sekä rakenne, velvollisuudet, käytännöt työpisteillä, työntekijöiden ammattitaito, velvollisuuksien ja valtuuksien jakamiset ovat kaikki erilaisia valvontaympäristön osa-alueita. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019.)

Yrityksen tiedotus- ja raportointijärjestelmät vaikuttavat valvontaympäristön seurannan onnistumiseen yrityksessä. Tämän takia valvontaympäristöllä on mittava vaikutus yritystoiminnan konkreettiseen toimintaan, uhkien arviointiin ja päämäärien asettamiselle. Yrityksen koko henkilöstön käyttäytyminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti valvottavaan ympäristöön ja näin ollen valvontaympäristö vaikuttaa myös yksittäisiin työntekijöihin. Yrityksen tulisi tuoda esille työntekijöille yrityksen keskeiset eettiset säännöt ja selvittää henkilöstölle näiden tarkoituksiperä. Työntekijöiden on helpompi sisäistää yrityksen arvot, kun he ymmärtävät miksi yrityksessä tehdään juuri näin. Arvoilla ja yrityksen henkilöstön jokapäiväisillä rutiineilla luodaan hyvä ja toimiva valvontaympäristö. Yleisimpiä valvontaympäristöön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation rakennemuutokset, osa-aikaisten työntekijöiden käyttäminen tai työn ulkoistaminen. Esimerkiksi organisaation ulkopuoliset työntekijät eivät todennäköisesti sisäistä yrityksen arvoja samoin kuin vakituisissa työsuhteissa olevat henkilöt. Pahimmassa tapauksessa valvontaympäristön ongelmat ilmenevät väärinkäytöksinä. (Mattila 2005, 23-24.)

Yrityksessä oikea tapa työskentelyyn tulee esimerkkinä yrityksen ylimmältä johdolta. Näin ylin johto näyttää päivittäisellä työskentelyllään eettisten arvojen ja rehellisyyden toteutumista omassa toiminnassaan. Loppujen lopuksi esimiehillä on tärkein vastuu viestiä työntekijöilleen sisäisen valvonnan toimintatavoista ja periaatteista niinkuin johto on ne määrittänyt. Tehottomuuden ja väärinkäytösten sekä virheiden riskit kasvavat, jos tätä vastuuta laiminlyödään. (Ratsula 2016, 97-98.)

## 2.3 Sisäisen valvonnan tavoitteet

Organisaation täytyy luoda selkeät tavoitteet, jotta päämäärä tarvittavat asiat voidaan allokoita ja saavuttaa. Nämä tavoitteet eivät voi olla yhteensopimattomia yrityksen riskinottohalukkuuden kanssa. Tämä on jokaisella yrityksellä tapauskohtainen ja esimerkiksi pienessä yrityksessä toimittajan vaihtaminen tai suuren urakan aloittaminen voi olla merkittävä riski. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019.)

Kun organisaation tavoitteisiin tarvittavat uhkat on kartoitettu, tulee riskejä analysoida. Riskejä analysoidaan pääsääntöisesti riskin laajuuden, mahdollisuuden sekä tarvittavien valvontatoimenpiteiden määrän mukaan. Mitä suuremmasta ja merkittävämmästä riskistä on kyse, sitä laajemmat toimenpiteet se tarvitsee. Pienempien ja taloudellisesti vähäisempien riskien osalta organisaation ei ole välttämättä tarpeellista laatia erilaisia valvontatoimenpiteitä. Sisäisellä valvonnalla ei kuitenkaan voida sulkea kokonaan pois väärinkäyttöjen riskiä, mutta sillä voidaan pienentää riskien mahdollisuutta sekä mahdollisten uhkien todennäköisyyttä. Tällaisia toimenpiteitä voisi olla esimerkiksi laskujen kierrättäminen kahden henkilön kautta. (Ahokas. 2012, 31; Koivu ym. 2013, 69.)

Yrityksen on tunnistettava sen päämääriin vaikuttavat tekijät sekä ne mahdollisuudet, jotka edesauttavat sen itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä vaiheessa yrityksen on myös huomioitava mahdolliset riskit, joita toiminnan seurauksena voi aiheutua. Yrityksen hankkiessa esimerkiksi laajemmat toimitilat, mahdollistaa se uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja sitä kautta liiketoiminnan kasvun kehittymisen. Jos yrityksen liiketoiminta ei kuitenkaan kehity tavoitteiden mukaisesti toimitilojen kasvaessa, niin toimitilat ovat ylimääräinen rasite yritykselle. (Koivu ym. 2013, 120.)

Huomioitavia asioita muutoksen yhteydessä on esimerkiksi organisaation henkilöstön huomioiminen, yrityksen asiakkaat sekä toimittajat. Näitä muutoksia voi aiheutua esimerkiksi asiakkaiden palveluiden tarpeiden muutoksesta, talouteen vaikuttavista tekijöistä niin nousu- kuin laskusuhdanteesta, sekä erilaisista säädöksistä ja viranomais määräyksistä. Näitä mahdollisia riskitekijöitä tulisi yrityksen seurattava jatkuvasti, koska mahdolliset muutokset organisaatiossa ja sen ympärillä voivat luoda uusia todennäköisiä uhkia. (Ratsula 2016, 15-18.)

## 2.4 Sisäisen valvonnan vastuujako ja valvontatoimenpiteet

Pääsääntöisesti organisaation hallitus on viime kädessä vastuussa yrityksen sisäisen valvonnan järjestämisestä. Sisäisen valvonnan luomisesta, ylläpitämisestä ja toteutuksesta vastaa yleensä toimitusjohtaja, jonka vastuulla on valvontatoimenpiteiden jalkauttaminen yrityksen eri tasoille. Näin ollen jokaisen mahdollisen yksikön esimies tai vastuuhenkilö vastaa sisäisen valvonnan toimivuudesta ja viestinnästä omalta osaltaan. (Ahokas 2012, 21.) Pienien yritysten kohdalla nämä voivat olla esimerkiksi kirjoittamattomia sääntöjä tai tapoja, joiden mukaan yrityksessä tulee toimia.

Valvonnan toimenpiteillä pyritään varmistamaan mahdollisten riskien ja niiden hallitsemiseen tarvittavia toimintamalleja ja käytäntöjä, joiden avulla mahdollistetaan johdon toimintaohjeiden toteutus. Näitä toimenpiteitä tulee olla yrityksen merkittävässä prosesseissa, sekä yrityshierarkian jokaisella tasolla. Toimenpiteitä on erilaisia, mutta yleisimpiä tapoja on esimerkiksi kulujen hyväksyminen, allekirjoitusoikeudet sekä työtehtävien jakaminen niin, että yksi henkilö ei voi tehdä kaikkea yrityksessä. (KPMG 2008, 39)

Valvonnan tarkoituksena on toimia organisaation jokaisella tasolla, aina hallituksesta aina alimmalle tasolle saakka. Hallituksen ja ylimmän johdon valvontatoimenpiteet yleisimmin ovat enemmän tarkastelevaa ja tulkitsevaa, kuin alemmalla tasolla missä perustyötä toteutetaan. Johdolle yleisimpiä valvontatoimenpiteitä ovat tilikauden tuloslaskelman vertailu esimerkiksi muihin saman toimialan yrityksiin, aikaisempiin tilikausiin, tulosarvioihin sekä ennusteisiin. Yrityksen hierarkian alemmilla tasoilla yritetään tarkastella toimintojen paikkansapitävyyttä erilaisten kontrollien avulla, toimintavaltuuksien puitteissa. Valvontatavoitteet määrittävät millaisia kontroleja yrityksessä tarvitaan. Kontrollit voivat olla paljastavia, manuaalisia tai automaattisia sekä erilaisia johtamiskontroleja. (Ratsula 2016, 119.)

Yrityksen johto, toimiala, rakenne sekä koko määrittelevät kuinka valvontatoimenpiteitä seurataan. Pienellä yrityksellä valvontatoimenpiteet voivat olla yhden henkilön varassa, kun taas suuremmassa yrityksessä seuranta voi olla esimerkiksi tiimillä. Yksi seurannan toimenpide on kirjalliset asiakirjat, joita voidaan käyttää hinnoittelussa asiakkaille, yleisissä ohjeistuksissa yrityksen toimintatavoista, salassapitosopimuksissa sekä muissa liiketoimintaan liittyvissä sopimuksissa. Näillä ei kuitenkaan voida rajata täysin sitä, että valvontatoimenpiteitä noudatettaisiin. (Ratsula 2016, 119-120.)

Pitkään toimineissa yrityksessä voi olla käytäntöjä, joista kirjallinen dokumentaatio on jätetty pois ja koko henkilöstö on sisäistänyt organisaation nykyisen toimintatavan riittäväksi. Tällainen hiljainen tieto kulkee työntekijältä toiselle ja ongelmia ei välttämättä koskaan synny. Tärkeintä valvontatoimenpiteissä on, että kaikki työntekijät sisäistävät, mitä ja miksi tehdään ja mitä sen tekemättä jättämisestä voi seurata. Nuoremmassa yrityksissä, joissa ei hiljaista tietoa ole vielä kerennyt kehittyä tarpeeksi, kirjallinen dokumentaatio on useammin tarpeellisempaa. (Ratsula 2016, 119-120.)

Työnkuvaus ja käytännön työtehtävien ohjeistus sisältää yleensä myös dokumentointia, joka on yksi yleisimmistä sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteistä. Uuden työntekijän aloittaessa kunnollinen perehdytys ja yrityksen toimintatapojen sisäistäminen on avainasemassa. Valtaosaa organisaation valvontatoimenpiteiden dokumenteista ei kuitenkaan muodollisesti tarkkailla ja valvonta voi hyvin paljon riippua valvonnan toteuttajasta. Valvonnan toteuttajalle tärkeintä on että, toimenpiteet toteutetaan vastuualueilla tai liikeprosesseissa, missä on havaittu mahdollisia uhkia. Sellaisissa paikoissa missä ei ole todettu riskien mahdollisuutta tai riski on vähäinen, ei valvontaa juuri tarvita. (Ratsula 2016, 120.)

## 2.5 Informaatio ja viestintä

Valvonnan näkökulmasta on olennaista, että tieto sekä viestintä kulkevat organisaation läpi selkeästi hallitukselta työntekijöille sekä sen eri sidosryhmille. Viestinnän ja informaation kulku on yksi tärkeimmistä sisäisen valvonnan toiminnoista, koska sitä tapahtuu koko ajan ja se on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Yritykselle on erityisen tärkeää, että sen saama tieto on oikeaa ja heti saatavilla. Viestinnän tulisi olla keskeytymätöntä ja vuorovaikutteista. Hyvä informaatio ei tarkoita vain viestintää organisaatorakenteessa ylhäältä alas, vaan sen tulisi liikkua myös alhaalta ylös, ja myös kollegoiden välillä. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 105–106.)

Informaation ja viestinnän nopea kulku voi olla yksi suurimpia etuja yrityksessä. Nopeasti kulkeva tieto mahdollistaa yrityksen hallinnolle ja johdolle oikeanlaista tietoa päätöksen tekoa varten. Nopean viestinnän avulla työntekijät voivat muuttaa toimintaansa nopeasti johdon tavoitteiden mukaisiksi. (Ratsula 2016, 130.)

Nykyään yhteiskunnassa tietoa on kuitenkin mahdollista saada liikaa. Tätä kutsutaan yleisesti tietovirtatulvaksi. Olennaista on pystyä erittelemään olennainen tieto massasta, jota yritys voi hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Yrityksen on erityisen tärkeää erotella organisaation sisäiset ja ulkoiset tietolähteet toisistaan. Yrityksen sisäinen tieto voi olla esimerkiksi yrityksen teettämiä erilaisia asiakaskyselyitä, joiden perusteella saadaan tietoa omien asiakkaiden käyttäytymisestä sekä heidän tarpeistaan. Ulkoisia tietolähteitä voi olla esimerkiksi kilpailijoiden tilinpäätökset ja muut taloudelliset julkaisut, viranomaisten jakama tieto tai tilastokeskuksen tuottamat toimialaraportit. (Ratsula 2016, 132.)

Liiallinen informaation tai vääränlainen tieto voi pahimmassa tapauksessa heikentää yrityksen sisäisen valvonnan tasoa tai ajaa yrityksen jopa konkurssiin. Oikeanlaisella tiedolla yritys voi parantaa yrityksen sisäisen valvonnan tasoa sekä se voi antaa huomattavaa kilpailuetua saman toimialan yrityksiin nähden. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 107–111.)

Oikeanlainen tieto auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa, toiminnan seuraamisessa sekä budjetin laadinnassa. Informaatiota on myös pystyttävä välittämään hyvin ulkoisille yhteistyökumppaneille, kuten yrityksen ulkopuolisille osakkeenomistajille, palveluntarjoajille sekä asiakkaille. Tiedonkeruuseen tarvitaan yleensä jonkinlainen tietojärjestelmä, joka mahdollistaa informaation raportoinnin, käsittelyn ja säilyttämisen. Tietojärjestelmän tehtävä on tuottaa niin sisäisiä raportteja yrityksen käyttöön sekä informaatiota ulkoisista tietolähteistä. (Holopainen ym. 2010, 61.)

## 2.6 Riskienhallinta

Yrittämiseen liittyy aina riskiä. Yrityksen on itse päätettävä, miten paljon se ottaa sitä kantaakseen. Yksi johtamisen perustehtävistä on riskienhallinta. Yrityksen hallituksen tai muun johdon tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on toimiva riskienhallintajärjestelmä. Riskienhallinnalla yrityksen on mahdollista ennaltaehkäistä mahdollisia uhkia, toteuttaa tavoitteitaan, luoda kilpailuetua sekä vahvistaa yrityksen taloudellista asemaa. (Holopainen ym. 2010, 39.)

Jokaisessa yrityksessä on mahdollisuus ulkoisiin sekä sisäisiin riskeihin, joista voi olla vaaraa liiketoiminnalle. Ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi lakimuutokset, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan harjoittamiseen, mutta mihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Sisäiset riskit voivat liittyä jokapäiväiseen yritystoimintaan kuten laskujen maksamiseen tai asiakkaiden laskuttamiseen väärillä hinnoilla. (Holopainen ym. 2010, 56.)

Yksi yleisimmistä riskienhallintaan liittyvistä toimenpiteistä ovat vakuutukset, jotka suojaavat yrityksiä mahdollisen vahingon, kuten tulipalon sattuessa. Yrittämiseen liittyy aina riskiä ja johdon tulee määritellä mitä riskejä se on valmis ottamaan toiminnassaan. Yrityksen on osattava arvioida, mitä riskejä kannattaa ja on mahdollista ehkäistä erilaisilla valvontatoimenpiteillä realististen resurssien puitteissa. Ei ole yrityksen edun mukaista pyrkiä eliminoimaan jokaista mahdollista riskiä, mitä liiketoiminnan harjoittamiseen liittyy. (Holopainen ym. 2010, 56-57.)

Yrityksen hierarkian jokaisella tasolla on oltava edellytykset riskien kartoittamiseen ja niiden arviointiin tavoitteiden mukaisesti. Uhkaavien riskien tunnistamisella ja analysoinnilla luodaan perusta riskienhallinnalle, joiden avulla mahdollistetaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Yrityksen tulee olla mukautuvainen riskien mahdolliseen hallintaan, koska lainsäädännön, talouden, toiminnan ja teollisten uhkien olosuhteet muuttuvat jatkuvasti yhteiskunnassa. (KPMG 2005, 36.)

Suurin osa organisaation riskeistä yleensä johtuu inhimillisistä tekijöistä, kuten yrityksen henkilön tekemistä virheistä. Henkilöstöllä on mahdollisuus kasvattaa yrityksen riskien mahdollisuutta merkittävästi. Kokeneet ja tarkat työntekijät ovat yritykselle paljon riskittömämpiä, kuin esimerkiksi vasta valmistunut opiskelijat, jotka eivät ole sisäistäneet yritykssien toimintatapoja ja vasta harjoittelevat työntekoa. (Flink 2007, 11.)



Erilaisilla toimenpiteillä on tarkoitus ennaltaehkäistä riskin syntymistä. Näin ollen pelkkä riskin tunnistaminen ei ehkäise mahdollisen riskin syntymistä, väärinkäytöstä tai inhimillisen virheen tapahtumista. Erilaisia valvontatoimenpiteitä riskien ennaltaehkäisemiseksi on mahdollista jakaa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat riskien pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin välttäminen. (Ratsula 2016, 112–115.)

Valvonnan tulee tapahtua lakien mukaisesti ja jokaisen organisaation työntekijän tulisi ymmärtää valvonnan tuoma etu sekä oma roolinsa yrityksen riskienhallinnassa. Organisaation riskejä ei tulisi valvoa kuitenkaan yksittäisten henkilöiden kautta vaan linjassa yrityksen tavoitteisiin ja mahdolliseen yrityksen toimintaan liittyen. (Flink 2007, 11-12.)

Riskienhallinnan tulee olla jatkuvaa, määrätietoista sekä laskennallista. Vastuualueet tulee rajata selkeästi, jotta riskien hallinta voi onnistua. Yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää oma roolinsa riskienhallintaan liittyen, että riskejä voidaan hallita. Hallinta vaatii myös johdon jatkuvan tuen. Näin koko yrityksen hierarkia aina yrityksen johdosta sen henkilöstöön tietää olevansa vastuussa riskienhallinnan onnistumisesta sekä omasta roolistaan siinä. (Flink 2007, 128.)

## 2.7 Seuranta ja valvonta

Jotta sisäisen valvontajärjestelmän tuottamaa dataa voidaan tulkita, tai sisäistä valvontaa ylipäättään tehdä, tarvitaan tähän jatkuvaa seuranta. Asianmukaisesti suunnitellun valvonnan tehtävänä on selvittää toiminnan laatua, toimivuutta sekä sen tehokkuutta. Tapa, jolla valvontaa tehdään, saattaa kehittyä tai muuttua paljonkin seurannan aikana. Yritysjohdon tulee olla koko ajan hereillä ja arvioitava valvontajärjestelmän tuottamaa datan tarpeellisuutta sekä sen oikeellisuutta. (Holopainen ym. 2010, 62.)

Keskeytymättömällä eli jatkuvalla seurannalla mahdollistetaan erilaisten arvioiden tekeminen, jolloin mikään poikkeama ei jää huomioimatta. Tällaista seuranta käyttää yleisimmin yrityksen johto sekä sen henkilöstö, joiden tehtäviin valvonnan seuraaminen ja datan analysointi. (Holopainen ym. 2010, 62.)

Työntekijän tai johtotason henkilön tunnistaessa mahdollisia uhkia yritykselle, tulee hänen arvioida riskin laajuutta. Riskejä voidaan arvioida kahden kysymyksen perusteella: Mikä on riskin toteutumisen todennäköisyys sekä mikä on riskin mahdollinen vaikutus toteutuessaan? (Ratsula 2016, 112-113.) Mahdollisten sisäisenvalvonnan riskin tunnistamisen yhteydessä työntekijän tulee ilmoittaa asiasta yrityksen vastuuhenkilölle tai erittäin merkittävistä riskeistä suoraan organisaation johdolle (Holopainen ym. 2010, 62).

Säännölliset ohjaus- ja johtamistoimet, tietojen vertaileminen, jokapäiväiset menettelytavat sekä täsmäytykset ovat jatkuvan seurannan toimenpiteitä. Sisäisen valvonnan edellytyksenä on, että erilaisia toimintaraporteista saadaan todisteita eli evidenssejä valvonnan toimivuudesta ja näin ollen

tietoa voidaan verrata aikaisempiin raportteihin. Raporttien tiedon tukemiseksi voidaan hyödyntää myös yrityksen ulkopuolelta tulevaa dataa. Näitä ovat esimerkiksi reklamaatiot ja asiakaskäyttäytyminen. Näiden avulla voidaan ennakoida mahdollisia riskejä. Eri toimintatapojen kierrättäminen sekä jakaminen auttaa tunnistamaan ja paljastamaan erilaisia puutteita tiedonkulussa sekä virheitä työntekijöiden päivittäisissä prosesseissa. Yritykselle järjestettävät koulutustilaisuudet, erilaiset kokoukset ja toimipaikan sisällä järjestettävät palaverit ovat hyviä kanavia saada tärkeää tietoa valvonnan tehokkuudesta ja toimivuudesta organisaation johdolle. Näistä tapahtumista saatua tietoa voidaan verrata tietojärjestelmän tuottamiin laskelmiin ja raportteihin. (Holopainen ym. 2010, 63.)

Jatkuvan seurannan lisäksi yritys voi tehdä erillisiä arviointeja. Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen valvontajärjestelmä kokonaisuudessaan. Arviointeja voidaan toteuttaa esimerkiksi palkkaamalla sisäinen tarkastaja, joka on erikoistunut sisäisen valvonnan arviointiin. (Ratsula 2016, 142.) Lisäksi esimerkiksi erilaiset sertifikaatit voivat olla osoituksia erinomaisesta yritystoiminnan toimivuudesta, joilla yrityksen järjestelmiä arvioidaan ja testataan.

Sisäisen valvonnan arviointien tarvittava määrä riippuu siitä, miten paljon valvontatoimenpiteitä on ja kuinka tehokkaasti ne toimivat organisaatiossa. Yrityksen johto päättää miten usein arvioita tarkastellaan. Näihin tulisi ottaa huomioon valvontakohteiden riskien laajuudet, taloudellisen menetyksen suuruus, luonne, valvonnasta vastaavan henkilön kokemus ja sopivuus tehtävään sekä aikaisempien sisäisen valvonnan tuottamien raporttien tulokset. Arvioita tehokkaammiksi toimenpiteiksi on havaittu säännölliset työympäristössä tapahtuvat toimenpiteet, jotka tapahtuvat jokapäiväisissä työtehtävissä. (Holopainen ym. 2010, 62.)

Sisäiseen valvontaan ei ole tiettyä ja oikeanlaista linjausta. Jokainen yritys on erilainen, joten jokaiseen sovelletaan juuri sellaisia menetelmiä, mitkä sopivat tarkasteltavalle yritykselle, toimialalle ja sen työympäristölle. Valvonnan seurantatavat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti teknologian ja uusien toimintatapojen myötä. Esimerkiksi uudet työntekijät tai tietotekniset järjestelmät voivat muuttaa aikaisemmat sisäisen valvontajärjestelmän prosessit tarpeettomiksi tai sillä päinvastaisesti parantaa valvontaa entisestään. Sisäisen valvonnan tehokkuuteen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, joita voivat olla lakimuutokset, liiketoimintatapojen muutokset tai omistajienvaihdos. Mahdollisten muutoksien seurauksena, johdon tulee rajata mitkä valvontatoimenpiteistä ovat asianmukaisia ja mahdollistavatko ne uusien riskien tunnistamisen. (KSU Internal Audit Office, 2003)

## 2.8 Sisäisen valvonnan rajoitteet ja vastuu

Yrityksen asettamien tavoitteiden täyttymiseksi ja riskien eliminoinniksi tai poissulkemiseksi eivät kuitenkaan aina parhaimmatkaan valvontatoimenpiteet anna täydellistä varmuutta. Vaikka kontrollijärjestelmä olisi tehty pelkästään yhtä organisaation riskiä varten, ei se kuitenkaan anna täyttä varmuutta uhan poissulkemisesta. Tietoteknisissä sekä inhimillisissä valvontatoimenpiteissä on aina mahdollisuus virheeseen. Sisäisen valvonnalla pyritään ehkäisemään tai saavuttamaan asianmukainen varmuus riskin välttämiseksi. (Ahokas 2012, 19-20.)

Mahdolliset virheet yleensä johtuvat suurimmaksi osin inhimillisistä virheistä, mitkä taas voivat johtua esimerkiksi kommunikoinnin puutteesta, erilaisista väärinymmärryksistä tai työntekijän puutteellisesta henkisestä tai fyysisestä suorituskyvystä. Näihin edellä mainittuihin puutteisiin ei välttämättä parhaimmillakaan kontroleilla voida puuttua. Useimmiten virheitä arvioissa tapahtuu, kun yritys pyrkii tekemään merkittäviä päätöksiä lyhyessä ajassa, pakonomaisten aikataulujen puitteissa ja vähäisen informaation avulla. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 80.) Tällaisesta tapauksesta esimerkkinä voi olla uuden ja kalliin ohjelmiston hankinta, joka ei toimi tai ohjelmistoa ei osata käyttää halutulla tavalla.

Organisaation koko voi myös rajoittaa ja vaikeuttaa sisäisen valvonnan toimivuutta. Esimerkiksi pienessä yrityksessä ei välttämättä ole mahdollista jakaa ja kierrättää työtehtäviä, mikäli työntekijöitä ei ole paljoa. Vähäisten työtehtävien jakamisen puutteesta riskien mahdollisuus suurenee, kun yksittäisen työntekijä hoitaa kokonaisia prosesseja täysin itsekseen. Esimerkiksi monissa pienissä tilitoimistoissa asiakkaan kirjanpito on yhden henkilön vastuulla. Asiakkaana voi olla henkilö, jolla ei ole riittävää taloudellista ymmärrystä, joten asiakas ei löydä tai osaa etsiä mahdollisia virheitä kirjanpidosta. (Ahokas 2012, 19-20; Koivu 2013, 66-68.)

Myös välinpitämätön johto voi jättää yrityksen kontrollitoimenpiteiden ketjun seuraamatta ja näin luoduista kontrollitoimenpiteistä tulee hyödyttömiä. Kontrollin käytäntöön viennissä voidaan myös toimia virheellisesti, jolloin yrityksen johto ei välttämättä tiedosta riskin mahdollisuutta. (Ahokas 2012, 19-20; Koivu 2013, 66-68.)

Yrityksen taloudellinen tilanne voi myös olla rajoittava tekijä järjestelmälliselle ja tehokkaalle sisäiselle valvonnalle. Johdon tulisi jatkuvasti tarkastella yrityksen varallisuutta sekä organisaation resursseja sisäisen valvonnan hoitamista varten. Sisäisen valvonnan resursseja olisi hyvä peilata mahdollisiin hyötyihin sekä riskien suuruusluokkiin sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin ja etuihin. Haasteellisinta sisäisen valvonnan toteuttamisessa on löytää oikea suhde oikeiden valvontamenetelmien ja riskien kannalta. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 81-82.)

Osakeyhtiölain mukaan sisäisen valvonnan järjestämisestä vastaa yrityksen hallitus. (Osakeyhtiölaki 2006, 16§). Pienemmille yrityksille on tarkoitettu hallinnointikoodi, jonka tarkoituksena on ohjata pieniä ja keskisuuria yrityksiä kohti hyvää ja parempaa hallintotapaa. Tämän mukaan sisäisen valvonnan luominen on toimitusjohtajan vastuulla, kuten myös valvontajärjestelmän ylläpito ja käyttöön ottaminen. (Ratsula 2016, 23.)

Henkilöstön ja toimitusjohtajan välinen yhteys sisäisessä valvonnassa on riippuvainen organisaation koosta sekä sen kulttuurista. Pienessä yrityksessä toimitusjohtajalla voi olla suuri rooli sisäisestä valvonnasta. Kuitenkin jokainen työntekijä on vastuussa alustavasti yrityksen sisäisestä valvonnasta. Jokaisen tulee noudattaa yrityksen toimintaohjeita sekä työskennellä sen sääntöjen mukaisesti. Hyödyllisiä sisäiseen valvontaan vaikuttavia tietoja saadaan myös yrityksen ulkopuolelta, tällainen taho voi olla esimerkiksi yrityksen tilintarkastaja. Kuitenkaan ulkopuolisia tahoja ei lasketa osaksi organisaation varsinaista valvontajärjestelmää. (Ahokas 2012, 21-22; The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 83.)

### **Toimimaton sisäinen valvonta**

Toimimattoman sisäisen valvonnan voi huomata pienistä asioista eri yhteyksissä. Tulevaisuuden virheiden torjumiseksi tulisi yrityksen olla mahdollista havaita pienimmätkin virheiden tunnusmerkit, jotta näihin osataan reagoida mahdollisimman nopeasti. (Ahokas 2012, 22.)

Yksi havaittava merkki sisäisen valvonnan toimimattomuudesta on reklamaatioiden lisääntyminen ja asiakkaiden käyttäytyminen epäilevästi. Näiden tapahtumien lisääntyessä tulisi asiakaspalautetta tarkkailla tarkemmin ja verrata muihin, aikaisemmin saatuihin reklamaatioihin. Mikäli näiden reklamaatioiden välillä on paljon yhteläisyyksiä voidaan virheen aiheuttaja löytää ja ennaltaehkäistä mahdollisia asiakastappiota. (Ahokas 2012, 23.)

Dokumenttien teettäminen ja niiden säilytys on tärkeää sisäisessä valvonnassa. Yksi huonosti järjestetyn sisäisen valvonnan merkkejä on dokumenttien puutteellisuus tai täysivaltainen dokumenttien puute. Dokumenttien täsmällinen tekeminen ja säilyttäminen tulisi olla ohjeistettu selkeästi koko henkilöstölle. Toisen työntekijän korvatessa sairastunutta henkilöä, voi hänen olla vaikea hoitaa keskenään työn vaatimia prosesseja, jos minkäänlaista dokumentaatiota ei ole pidetty yllä. Tämän lisäksi riittämätön oheistus ja epäselvät työtehtävät ovat merkkejä huonosta sisäisestä valvonnasta. Ohjeistukset ja työtehtävien selosteiden ollessa hoidettu riittävän hyvin, virheiden välttäminen ja toiminta eri työprosesseissa on helpompaa ja varmempaa. (Ahokas 2012, 23.)

Sisäisen valvonnan ensisijainen tehtävä ei ole tarkoituksenmukaisten väärinkäytösten etsiminen ja löytäminen. Yrityksen sisäisen valvonnan ollessa hyvällä tasolla mahdollisia väärinkäytöksiä voidaan ennaltaehkäistä ja tunnistaa. Esiin tulleisiin epäkohtiin tai väärinkäytöksiin tulee yrityksen reagoida asianmukaisesti ja nopeasti. (Ratsula 2016, 248.)

### 3 TALOUSHALLINNON JA SISÄISEN VALVONNAN PROSESSIT

Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää tunnistaa tapahtumasarjat, jotta saadaan varmuus tehdäänkö yrityksessä asioita oikein ja sen tavoitteiden mukaisesti. Näitä tapahtumasarjoja kutsutaan prosesseiksi. (Hartvaara. 2008)

Yleisimmin prosessit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, liiketoimintaprosesseihin sekä muihin prosesseihin. Yritykseen rahaa tuottavat prosessit ovat liiketoimintaprosesseja. Näin ollen hyvänä esimerkkinä liiketoimintaprosessista voidaan käyttää tavallista myyntityötä, joka tuottaa rahaa yritykselle. Nämä prosessit voidaan jakaa myös vielä alalajeihin; prosesseja tukeviin, ali- sekä pääprosesseihin. Näiden lisäksi voi olla myös yrityksen päämääriä varten erilaisia tavoiteprosesseja, kuten esimerkiksi tietyn aseman saavuttaminen toimialalla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4-5.)

#### 3.1 Prosessit sähköisessä taloushallinnossa

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallintoon liittyvien prosessien hoitamista verkon välityksellä ajasta ja paikasta riippumatta. Tyypillisiä tehtäviä ovat muun muassa, eri reskontrien käsittelyt, tilausten lähetykset, palkanlaskenta, ostolaskujen käsittely, kirjanpidon, viranomais- ja veroilmoitusten tekeminen sekä tilinpäätöksen laatiminen. Sähköisen taloushallinnon etuja normaaliin paperilliseen taloushallintoon liittyen on kustannusten pieneneminen, virheiden sekä päällekkäisten töiden väheneminen sekä ajantasainen tiedon välittyminen yrityksen johdolle. Tärkeä ominaisuus sähköiselle taloushallinnolle on kirjanpidon työvaiheiden automatisointi sekä kirjanpitoaineiston tuottamisen nopeutuminen paperiseen kirjanpitoon verrattuna. (Yrittäjät.fi, 2014.)

Verkon välityksellä tapahtuva maksuliikenne on tärkeimpiä ominaisuuksia sähköisessä taloushallinnossa. Tämä mahdollistaa tapahtumien yhdistymisen viitteiden avulla. Viite on laskulla näkyvä numerosarja, jonka avulla voidaan kohdistaa maksu oikealle laskulle. Näin ollen viitesuoritukset myynti- sekä ostolaskuissa kohdistuvat laskuille automaattisesti. Lisäksi tiliotteet tulevat sähköiseen taloushallinnon ohjelmaan suoraan pankista, joko päivä, viikko tai kuukausikohtaisesti riippuen yrityksen kirjanpidon ajantasaisuuden tarpeesta ja tapahtumien määrästä. Yksittäiset paperilliset kuitit voidaan toimittaa ohjelmistoon erillisinä kuvatiedostoina ja liittää siihen kuuluvaan tapahtumaan. (Tomperi 2012, 137-138.)

Sähköisen taloushallinnon järjestelmän lisäksi yrityksellä voi olla erillinen toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP. Yrityksen toimiala ja koko määräävät parhaan ja toimivimman toiminnanohjausjärjestelmän yrityksen tarpeisiin. Aloittavalle pienelle yksin toimivalle yrittäjälle riittävä vaihtoehto voi olla järjestelmä, josta löytyy perusosiot kuten asiakasrekisteri, osto- ja myyntireskontra sekä mahdollisuus erilaisten raporttien ulosantiin. Keskisuuri yritys voi jo alkaa hyödyntämään edellä mainittujen osioiden lisäksi kevyitä toiminnanohjausjärjestelmiä tai muita järjestelmää tukevia sovelluksia. Kuitenkaan ei yhtä ainoaa tapaa toimia sähköisen taloushallinnon kanssa, vaan tähän vaikuttavat yrityksen toimiala, koko ja toimintatavat. (Lahti & Salminen 2014, 36.)

### 3.1.1 Sähköinen myyntilaskujen käsittely

Laskutusprosessi lähtee käyntiin, kun suorite tai palvelu luovutetaan asiakkaalle. Tästä seuraava prosessi on myyntilaskun tekeminen, lähettäminen ja arkistointi asianmukaisesti. Lopullinen vaihe on, kun lasku on myyntireskontrassa, missä voidaan seurata erääntyneitä laskuja ja tarvittaessa aloittaa mahdollinen perintäprosessi. Myyntilaskuprosessi loppuu, kun yrityksen tilille tullut suoritus kirjataan laskun viitenumeron mukaan myyntireskontrassa olevaan avoimeen laskuun ja tosite luotu pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 78-79)

Sähköisen taloushallinnon tärkeimpiä piirteitä on verkkolaskujen helppo liikkuvuus ohjelmistojen välillä konekielisen maksuliikenteen ansiosta. Tämä mahdollistaa taloudellisemman osto- sekä myyntireskontran ylläpidon. Yrityksien välisissä liiketoimissa sähköiset laskut liikkuvat suoraan yritysten taloushallinnon järjestelmien kautta. Tämä mahdollistaa yrityksessä nopean ja tehokkaan laskujen hyväksymisen, kierrättämisen, maksatuksen ja ohjauksen kirjanpidon ohjelmistoon. Sähköiseen taloushallinnon ohjelmaan riittää, kun laskut tallennetaan kerran ja näin ollen kirjanpito sekä reskontra ovat ajan tasalla. (Yrittäjät.fi, 2014)

Paperisen ja sähköisen laskun lähettämisen kannalta merkittävin ero syntyy, kun paperinen lasku tulostetaan, kuoritetaan ja lähetetään postitse, jolloin asiakas vastaanottaa laskun 1-3 arkipäivän kuluessa. Sähköisessä laskutuksessa asiakas vastaanottaa laskun omassa sähköisessä taloushallinnon järjestelmässään saman vuorokauden aikana. Laskunlähettäjän ei siis enää tarvitse tehdä manuaalista työtä. Myös laskun vastaanottajan prosessit ovat suuremmat paperisen laskun saapuessa. Verkkolasku mahdollistaa laskun avaamisen suoraan ohjelmassa, tällöin laskun vastaanottamiselta sekä avaamiselta säästetään aikaa. Myös laskun hyväksyminen onnistuu verkon välityksellä eikä fyysisistä laskua tarvitse toimittaa laskun hyväksyjälle. (Finanssiala.fi, 2010).

Verrattuna paperiseen laskujen käsittelyyn, sähköisellä taloushallinnolla voidaan säästää aikaa jopa 32 tuntia jokaista 500 laskua kohden. Sähköinen laskutus mahdollistaa myös yrityksen hiilijalanjäljen pienenemisen verrattuna paperiseen laskuun. Hiilidioksidipäästöt ovat paperillisilla laskuilla yli puolet suuremmat kuin sähköisillä. (Finanssiala.fi, 2010).

Osto- ja myyntireskontran, sekä sähköisen kirjanpidon lisäksi sähköisellä taloushallinnolla voidaan nopeuttaa myös seuraavia taloushallinnon prosesseja: palkkahallintoa, veroilmoitusten täyttämistä, maksuliikennettä, tarjousten ja tilausten luomista, viranomaisilmoitusten lähettämisestä sekä saatavien perintää. Valtaosa sähköisen taloushallinnon ohjelmistoista voidaan myös liittää muihin eri applikaatioihin, kuten esimerkiksi tuntiseurantaan, projektienhallintaan tai yrityksen verkkosivuilla oleviin kauppahjelmistoihin. Verkossa tapahtuva ohjelmien yhteensopivuus ja nopea tiedonkulku mahdollistaa yhä tarkemman reaaliaikaisen tiedon saamisen. (Yrittäjät.fi, 2014).

### 3.1.2 Sähköinen ostolaskujen käsittely

Useimmissa kirjanpito- sekä taloushallinnon ohjelmistoissa on mahdollisuus saapuneiden ostolaskujen käsittelyyn verkon välityksellä. Moni yrityksistä käyttää taloushallinnonjärjestelmän ohella toista ohjelmistoa ostolaskujen käsittelyä varten. Kehittyneillä reskontranhoito- ja toiminnanohjausjärjestelmillä voidaan verrata tilausta ja ostolaskua keskenään. Laskun tarkastaminen on näin helpompaa ja mahdollisilta virhelaskutuksilta voidaan välttyä. (Lahti & Salminen 2014, 53.)

Ostolaskuprosessi käynnistyy, kun tuote tai palvelu saadaan yrityksen käyttöön. Lasku saapuu sähköisesti järjestelmään, joko skannauspalvelun kautta tai suoraan sähköisesti toimittajalta. Ostolaskun prosessin vaihe loppuu, kun lasku maksetaan ja laskulle tehdään tarvittavat kirjanpidolliset toimenpiteet joko manuaalisesti tai automaation kautta. Lisäksi sähköisessä järjestelmässä saapunut lasku arkistoituu automaattisesti taloushallintojärjestelmään. Myös toimittajien tietojen säilyttäminen on osa ostolaskuprosessin vaihetta, aivan kuten myyntilaskujen prosesseissa. (Lahti & Salminen 2014, 53)

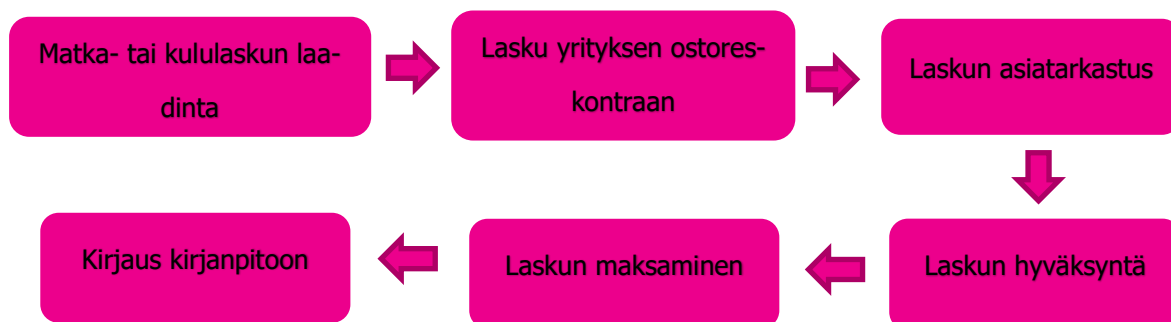
Vanhaan paperiseen ostolaskujen käsittelyyn verrattuna sähköinen ostolaskujen käsittely on nopeampaa ja paremmin valvottavissa. Ostolaskuprosessin vaiheet laskun saapumisesta maksamiseen menevät seuraavasti:

- 1.Toimittaja lähettää laskun, joka saapuu taloushallinnon- tai toiminnanohjaus järjestelmään joko suoraan verkkolaskuna tai skannauspalvelun kautta.
- 2.Saapunut lasku tiliöity joko henkilön tai automaation toimesta.
- 3.Lasku siirtyy tiliöinnin jälkeen ennalta määrittelylle kiertoistalle, jossa lasku asiatarkastetaan ja hyväksytään.
- 4.Laskulle osoitetut asiatarkastajat hyväksyvät ostolaskun. Viimeisenä laskun hyväksyjä hyväksyy laskun maksuun.
- 5.Ostolasku siirtyy kiertoistalta hyväksymisen jälkeen ostoreskontraan maksatusta varten.
- 6.Laskusta muodostetaan tilisiirto ostoreskontrassa halutulle päivämäärälle, josta suorite lähtee toimittajan pankkitilille. (Lahti & Salminen 2014, 54-55)

### 3.1.3 Sähköinen matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskuprosessi alkaa, kun yhtiön palveluksessa oleva työntekijä tekee hankintoja omilla varoillaan tai joutuu matkustamaan työtehtäviensä takia paikkaan, mihin ei ole järjestettyä kulkutusta yrityksen toimesta. Yritys voi myös maksaa työntekijälle päivärahaa, mikäli matka on yli 15 kilometrin päässä työntekijän asunnosta tai työpaikasta ja työmatka on kestoltaan vähintään kuusi tuntia. Alle kymmenen hengen organisaatioissa matkakorvaus- ja kululaskujen määrä voi olla vähäistä, koska useimmiten pienissä yrityksissä ainoa työmatkoja tekevä henkilö on toimitusjohtaja tai yksittäinen myyjä. Kokoluokaltaan suuremmissa organisaatioissa matka- ja kululaskuprosessia tulee tarkastella omana prosessinansa. (Lahti & Salminen 2014, 102)

Matka- ja kululaskuprosesseissa säästyy aikaa sähköisessä taloushallinnossa samalla tavalla kuin myyntilaskun laatimisessa. Prosessi alkaa, kun matka- ja kulukorvauksen laatiminen aloitetaan. Seuraavaksi laskuluonnos menee asiatarkastukseen ja siitä hyväksyttäväksi. Asiatarkastuksessa tarkistetaan laskulle kirjatut kuitit, päivärahojen sekä kilometrikorvauksen oikeellisuus. Tarvittaessa laskua muokataan tai reklamoidaan, jos laskuntarkastaja ei laskua hyväksy. Laskun ollessa kunnossa, se etenee laskun hyväksyjälle. Laskun hyväksyjä hyväksyy matka- tai kulukorvauksen ja lasku maksetaan korvauksen hakijalle. Prosessi loppuu, kun yritys kirjaa vielä laskun yrityksen kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 102.)



KUVA 2. Kuvaus Matka- ja kululaskuprosessista.

### 3.2 Sisäinen valvonta taloushallinnon prosesseissa

Sisäistä valvontaa tulee seurata eri prosessien kautta, joiden avulla voidaan arvioida sen toimivuutta ja laatua. Seurannan lähtökohtana on arvioida, kuinka organisaatiossa toteutunut toiminta vastaa yrityksen omien sääntöjen, lakien ja erilaisten toimintaohjeiden vaatimuksia. Arvioinnin tulosten pohjalta yritys voi tarvittaessa aloittaa korjaavia toimenpiteitä prosessien laadun kehittämiseksi tai riskin mahdollisuuden pienentämiseksi. Parannusten tarkoituksena on kehittää yrityksen sisäistä valvonnan tasoa. (Ratsula 2016, 159).

Ostoprosessi on merkityksellistä kaikille yrityksille, koska kaikissa yrityksissä on kuluja. Yritykset ostavat palveluita ja tavaroita pääsääntöisesti myytäväksi tarkoitettuihin tuotteisiin tai palveluihin liittyen. Yritykset ostavat tarpeen mukaan palveluita ja tavaroita omaa käyttöä varten. Isoissa yrityksissä ostoprosessi on yleensä tapana keskittää useammalle eri henkilölle. Pienemmissä organisaatioissa kuitenkin vähäisten resurssien takia ostoja tehdään vähemmän ja esimerkiksi ainoastaan toimitusjohtajan toimesta. Sisäisen valvonnan kannalta koko ostolaskuprosessi on nähtävä alusta loppuun, sekä on tunnistettava tarpeelliset kontrollit prosessin jokaiseen vaiheeseen. Tähän prosessiin kuuluu vaiheiden lisäksi myös muut yrityksen osat, henkilöstö ja järjestelmät, joita kontrollitoimenpiteet koskevat ja näin ollen voidaan tavoitella onnistunutta sisäistä valvontaa. (Ratsula 2016, 173.)

Palveluiden myyminen on osa yrityksen liiketoimintaa. Yritys voi myydä tuottamia tuotteita, palveluita tai jälleenmyydä sisäänostettua vaihto-omaisuutta. Näissä myyntiprosesseissa voi olla mukana eri tekijöitä, kuten esimerkiksi välittäjiä, edustajia, kumppaneita tai vaihtoehtoisesti myyntiprosessi



voi tapahtua suoraan yrityksen ja loppuasiakkaan välillä. Prosessissa myös vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden luonteen lisäksi, kuinka myynti toteutetaan ja kuinka asiakas ostamansa palvelun maksaa. Myyntiprosessiin kuuluvat kaikki tapahtumat, minkä välityksellä palvelu tai tuote myydään, laskutetaan sekä toimitetaan asiakkaalle. Tämän lisäksi mahdolliset asiakaspalvelu- ja reklamaatiotilanteet ovat osa myyntilaskutuksen prosessia, vaikka näitä ei jokaisessa myyntiprosessissa synny. (Ratsula 2016, 193.)

### 3.2.1 Sisäinen valvonta myyntilaskuprosessissa

Myyntilaskutusprosessin tarkoituksena on saada tuloutettua myynti sille kuuluvalla kaudella ja oikeilla summilla. Lisäksi tavoitteena on, että myynti tapahtuu yrityksen muiden intressien mukaisesti ja on myös läpinäkyvää (Ratsula 2016, 194). Myyntilaskutusprosessin sisäinen valvonta alkaa asiakkaan perustietojen oikeellisuudesta. Perustietoja voivat olla esimerkiksi sovitut maksu- ja toimitustavat, osoitetiedot sekä laskutusosoite. Nämä tiedot tulisi olla suoraan asiakkaalle laadituissa sopimuksissa tai kaupan ehdoissa. Asiakkaan tilatessa tavaraa tai palvelua tulee hinnoittelun sekä suoritusten kirjausten olla oikein myyntireskontrassa. Varsinaisten asiakkaiden tietoihin tai tietojärjestelmään missä tietoja säilytetään, tulisi olla rajattu pääsy organisaatiossa ja tätä tulisi valvoa aika ajoin. Yleisimpiä puutteita tai virheitä sisäisen valvonnan kannalta myyntilaskutusprosessissa tapahtuu laskuttamattomien töiden, eräänntyneiden myyntisaamisten takaisinperintään ja laskujen korjauksiin liittyen. (Ahokas 2012, 101-105.)

Vertaamalla yrityksen kuukausittaisia toteumia yrityksen myyntibudjettiin, voidaan tarkastella ja tulkita myynnin oikeellisuutta ja havaita kirjanpidossa mahdollisesti tehdyt virheet. Lisäksi yrityksen olisi hyvä tarkastella myyntilaskujen kiertonopeutta. Tämä tarkoittaa, kuinka monta päivää laskun lähettämisestä suoritus saapuu yrityksen pankkitilille. Kiertonopeuden tarkastelulla voidaan päätellä asiakkaan tai asiakkaiden keskimääräinen maksuaika. Yrityksille kassavirran hallinta on tärkeää ja esimerkiksi maksuehtojen avulla yritys voi vaikuttaa kassavirtaan. (Ahokas. 2012, 107.)

Myyntilaskutusprosessien vaiheiden jakaminen eri henkilöille mahdollisten väärinkäytösten sekä virheiden löytämisen vuoksi on järkevää. Näin ollen sama henkilö, joka hoitaa yrityksen laskutusta ei esimerkiksi kirjaisi lähettämäänsä laskua suoritetuksi yrityksen myyntireskontraan. Myös myyntireskontran hoitajana toimiva ei tulisi hoitaa yrityksen perintää. Kooltaan pienissä tai alkumetreillä olevissa organisaatioissa mahdollisten toimenpiteiden jakaminen voi olla haasteellista tai jopa täysin mahdotonta henkilöstön määrän takia. Pienissä yrityksissä voidaan tarkkailla yksittäisiä suorituksia, sen sijaan että valvottaisiin kokonaista myyntilaskutusprosessia. Tämä mahdollistaa pienessä organisaatiossa sisäisen valvonnan tarkkailun. (Ahokas 2012, 107-108.)

### 3.2.2 Sisäinen valvonta ostolaskuprosessissa

Ostolaskutusprosessissa laskua vastaanottaessa ja käsiteltäessä tulee varmistaa, että kaikki tiedot tulevat järjestelmään oikeellisina eikä liitteitä puutu. Ostolaskut arkistoidaan ja ne tulee säilyttää

kuusi vuotta tilikauden päättymisen jälkeen mahdollisten virheiden, selvityksien tai tarkistusten varalta. (Kirjanpitolaki. 1997, 10§). Sisäisen valvonnan näkökulmasta ostolaskujen kierrossa ei ole suositeltavaa, että kirjanpitäjä toimii esimerkiksi tavaran vastaanottajana tai ostoreskontrasta vastuussa oleva henkilö ei tallenna toimittajan tietoja järjestelmään (Ratsula 2016, 186-188).

Ostolaskujen kuljettaminen kiertolistan kautta on suositeltavaa. Organisaation koosta ja työntekijöiden määrästä riippuen olisi myös hyvä, jos jokainen ostolasku kuljisi kahden henkilön kautta. Sisäisen valvonnan kannalta on suositeltavaa, ettei tuotteen vastaanottaja ole sama henkilö, joka on tilannut tuotteen. Vastaanotetun tuotteen tai palvelun yhteydessä tuotteen vastaanottajan tulisi tarkastaa ja verrata tilausta tilausvahvistukseen tai erilliseen sopimukseen, että tuote tai palvelu täyttää kaikki ennalta sovitut ehdot. Tämän lisäksi on hyvä tarkastaa, että tuotteiden määrät ja hinnat ovat sovitulla tasolla. (Ratsula 2016, 186-187.)

Asiatarkastajan hyväksyessä laskun erillisen henkilön tulisi toimia maksun hyväksyjänä. Hyväksyjän tarkoituksena on varmistaa, että hankinta on yrityksen politiikan mukainen. Laskun hyväksyjän on hyvä vielä tarkastaa esimerkiksi laskun eräpäivä, summa, tilinumero ja viitenumero. Tällöin myös laskun tarkastajan mahdolliset virheet voidaan huomata eikä yritykselle aiheudu seuraamuksia esimerkiksi viivästyskoron muodossa tai huonon maineen takia. Aina kun laskulla ilmenee ristiriitoja ristiriitoja tilauksen ja saapuneen tuotteen välillä, lasku tulisi reklamoida välittömästi. Tämän lisäksi kirjanpidon ostovelkatili tulee tarkastaa tietyin väliajoin, vähintään kerran kuukaudessa. (Ahokas 2012, 98–99.)

Yleisimmät virheet ostoprosessien aikana on toimittajan logistiset ongelmat ja mahdolliset ennakkomaksut, joilla ei ole vakuuksia. Muita yritykselle haitallisia virhemahdollisuuksia on esimerkiksi liiallisten tavaramäärien tilaaminen organisaation tarpeeseen nähden, kontrollitoimenpiteiden tekemättä jättäminen, toimitetun tilauksen vertaamatta jättäminen tilaukseen tai saman ostolaskun maksaminen useammin kuin kerran. (Ahokas 2012, 100.)

Yrityksien ostoprosessissa avainkontrollien tavoitteena on varmistaa, että organisaation varat käytetään sen tavoitteiden mukaisesti. Yksittäisten ostolaskujen ja tilausten tarkastelun lisäksi tarvitaan analyttistä tarkastelua. Yrityksen johto saa tällöin paremman kuvan yrityksestä ja voi suunnitella yrityksen liiketoimintaa ja mahdollisia kehityskohteita tarkemmin. Analyttisellä tarkastelulla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi, hankintojen vertaamista toteumaan ja toteuman vertaamista yrityksen budjettiin tai aikaisempiin tilikausiin. Lisäksi analyttinen tarkastelu voi kattaa yrityskohtaisesti myös varaston arvon muutoksen ja kiertonopeuden. Analyttisen tarkastelun avulla pyritään löytämään syitä mahdollisiin poikkeamiin ja muutoksiin sekä arvioimaan niiden vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. (Ratsula 2016, 191-192.)

### 3.2.3 Sisäinen valvonta kulu- ja matkalaskuprosessissa

Matka- ja kululaskujen sisäisen valvonnan kannalta yrityksellä tulisi olla selvät matkustussäännöt ja laskujen laadinta tulisi tehdä matkamääräysten mukaisesti. Matkustussäännöissä tulisi mainita, että

ajoreitin tulee tehdä lyhyintä reittiä ja ajoista olisi pidettävä ajopäiväkirjaa. Jos kuitenkin ei matkusteta henkilöautolla, tulisi käyttää julkisia ajoneuvoja edullisimman vaihtoehdon mukaisesti. Päivärahojen enimmäismäärät tulee tarkastaa esimerkiksi verohallinnon verkkosivuilta. Matka- ja kululaskujen tarkastamisessa olisi tärkeää, ettei sama henkilö toimi laskun asiataarkastajana ja hyväksyjänä. Asiatarkastuksessa tulee tarkastaa laskujen liitteenä olevat kuitit ja varmistaa liittyvätkö ne asiayhteyteen. (Ratsula 2016, 190-191; Verohallinto.fi, 2019.)

Suuremmissa organisaatioissa matkalaskun tarkastusprosessi voi olla pidempi, mutta pienissä yrityksissä tällainen ei välttämättä ole mahdollista. Tällöin tulisi keskittyä tarkemmin matkalaskujen sisältöjen tarkastukseen ja niiden oikeellisuuteen. Matka- ja kululaskujen maksamisen kannalta on tärkeää, että laskut tehdään tarpeeksi pian matkan tai kulukorvaukseen liittyvän hankinnan jälkeen. (Ratsula 2016, 230-231.)

Sisäisen valvonnan kannalta olisi hyvää huolehtia, että kulukorvauksen maksamisvaiheessa olisi kaksi henkilöä aina osallisina. Jokaista mahdollista matka- ja kululaskua vasten tulisi löytyä riittävä evidenssi, kuten lasku, kuitti tai luotu matkalasku ennen kuin yritys kirjaa tositteen kirjanpitoon. Tyypillisiä sisäisen valvonnan kontrollitoimenpide kulu- ja matkalaskuprosessissa olisi, että jokaista maksutapahtumaa kohden olisi mahdollinen dokumentti. Kahteen kertaan maksetut kulukorvaukset tulisi olla havaittavissa automaattisesti järjestelmän kontrollien kautta. Näiden avainkontrollien avulla voitaisiin varmistaa, että yrityksen varoja käytetään sen tavoitteiden mukaisesti. (Ratsula 2016, 190-191.)

#### 3.2.4 Sisäinen valvonta tietohallintoon ja tietosuojaan liittyen

Tietojärjestelmät ovat nykypäivänä iso osa yrityksen arkista työympäristöä. Järjestelmä kattaa ohjelmistosta riippuen myynnin-, ostojen-, varaston-, henkilöstö- ja kirjanpidonhallinnon. Näiden järjestelmien avulla yrityksen on mahdollista saada ajantasaista tietoa yrityksen tilanteesta erillaisten raporttien muodossa. Raportit voivat olla esimerkiksi taloudellisia, henkilöstöön liittyviä tai muita yritykselle tarpeellisia raportteja sen hetkisestä tilanteesta. (Ratsula 2016, 240.)

Yrityksen tietoturvaan liittyen olisi hyvä olla käytössä johdon tai tietosuojavastaavan henkilön määrittelemät yleiset ohjeet. Ohjeistuksessa olisi tarkennettu mm. salasana- ja käyttäjätunnuskäytäntöjä, internetin ja sähköpostin käyttöön liittyviä käytäntöjä sekä tietoteknisten laitteiden käyttöä. Määriteltyjen tietoturvaohjeiden avulla saadaan tietoa välitettyä esimiehille sekä heidän alaisilleen, jolloin saadaan edellä mainitut huolehtimaan myös omalta osaltaan tietoturvallisuudesta. Monessa eri laissa on vaatimuksia ja määräyksiä liittyen tietoturvaan ja tiedon suojaamiseen. Henkilötietolain puitteissa kaikkien työntekijöiden tulisi noudattaa määräyksiä päivittäisissä töissä. (Ratsula 2016, 240-244.)

Tietojärjestelmiin liittyviä kontrollitoimenpiteet alkavat yritykselle sopivien ja oikeiden järjestelmien hankinnalla. Tietoa ja dataa kertyessä järjestelmään, olisi tästä hyvä ottaa säännöllisin väliajoin varmuuskopioita esimerkiksi ulkoisille kovalevyille tai servereille. Lisäksi tietojärjestelmään tai ohjelmiin

pääsyä tulisi rajoittaa vain niille henkilöille, jotka varsinaista ohjelmaa tarvitsevat työtehtävissään. Jos kaikki työhön liittyvät prosessit tehdään yhden järjestelmän alla, yrityksen tulisi valvoa käyttäjäoikeuksia ja rajata niitä eri työtehtävien mukaisesti. Esimerkiksi kenenkään muun paitsi johdon ja palkanlaskijan ei tarvitse nähdä toisten palkkatietoja. Tietojärjestelmillä tulisi olla aina yksi pääkäyttäjä ja hänellä varahenkilö. Tällöin käyttöoikeuksia voitaisiin perustaa hallitusti ja poistaa tarpeen vaatiessa. Lisäksi yrityksen kaikki laitteistot ja ohjelmistot tulisi suojata asianmukaisesti eri haittaohjelmien varalta. Uusille työntekijöille tulisi viestiä selkeästi yrityksessä käytettävästä tietoturvasta sekä tietojärjestelmien oikeaoppisesta käytöstä perehdytyksen yhteydessä. Kaikkien uusien työntekijöiden tulisi lukea ja allekirjoittaa tietoturvaan liittyvän ohjeistuksen ja käyttäjäsitoumuksen työsuhteen alkaessa. (Ratsula 2016, 241-242.)

Tiedonhallinnassa tulisi yrityksen koko henkilöstön käyttää asianmukaisia asiakirjojen säilytysmenetelmiä. Näitä ovat tiedon kerääminen ja tallentaminen oikeaan paikkaan ja aineiston oikeaoppinen säilytys. Kaikki mahdollinen työprosesseihin tarpeettomat asiakirjat on hävitettävä tietosuoja huomioon ottaen heti säilytysajan umpeuduttua. Kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden tulee noudattaa vaitiolo- ja salassapitosopimusta, joka yrityksestä ja työtehtävistä riippuen allekirjoitetaan työsuhteen alkaessa. (Ratsula 2016. 242-246.)

#### 4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITYSTYÖ

Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön tarkoituksena on pyrkiä löytämään kehityskohteita nykyiseen tilanteeseen. Kehityskohteita voidaan löytää hankkimalla tehokkaasti ja monipuolisesti tietoa eri lähteistä ja arvioimalla saatua informaatiota kriittisesti. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimuksen kohteena olevan henkilön tai organisaation nykyistä tilannetta. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi haastatteluiden avulla. Kehittämistyössä lopullisena tarkoituksena on löytää uusia ideoita, joita voidaan tuoda käytäntöön sellaisenaan tai muunneltuna. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 15.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan tasoa ja antaa mahdollisia kehityskohteita toimeksiantajalle sisäisen valvonnan kehittämiseksi.

Kehittämistyössä lähestymistavan valinnalla on vaikutus työn lopputulokseen. Opinnäytetyössä lähestymistavoiksi valikoitui tapaustutkimus. Sillä tarkoituksena on ymmärtää organisaation tilanne hyvin ja löytää mahdollisia kehityskohteita ja niihin ratkaisuja. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella toimeksiantajayrityksen tilannetta, ymmärtää yrityksen toiminnot, tunnistaa mahdolliset haasteet ja pyrkiä kehittämään niitä uusien ideoiden ja ratkaisujen muodossa. (Ojasalo ym. 2014, 36-37.)

Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska tarkoituksena ei ollut ohjata haastateltavia liikaa. Johdattalu olisi voinut olla mahdollista, sillä toinen opinnäytetyön kirjoittajista työskentelee yrityksessä. Pyrkimyksenä on, ettei toisen opinnäytetyön kirjoittajan rooli vaikuta haastateluihin vaan haastateltavat saavat kertoa vapaasti oman mielipiteensä yrityksen sisäisen valvonnan tasoon liittyen. Haastattelut toteutettiin puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Haastattelun jatkokeskustelut sekä selosteet käytiin puhelimitse, kun tarvittiin tarkempaa tietoa yrityksen toimintatapoihin liittyen.

Toisen kirjoittajan roolin takia opinnäytetyössä voidaan kuvailla prosesseja tarkemmin kuin yrityksen ollessa täysin vieras ennen työn aloittamista. Hänen työskentelynsä yrityksessä on luonnollisesti vaikuttaneet esimerkiksi yrityksen prosessien kuvauksien tarkkuuteen opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa.

## 5 CASE: TOIMEKSIANTAJAYRITYS JA HAASTATTELUN TULOKSET

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2016 perustettu tilitoimisto. Yritys on perustettu Savo-Karjalan alueella ja vuonna 2018 se laajensi toimintaansa myös Pohjois-Savoon. Kyseessä on nykyaikainen tilitoimisto, jonka palveluihin kuuluvat kirjanpito, palkkahallinto, konsultointi, veroneuvonta, erilaiset ohjelmistoratkaisut ja muut taloushallintoon liittyvät palvelut.

Perustettaessa yrityksessä oli neljä (4) osakasta. Yhtiötä perustettaessa kaikki osakkaat ovat olleet vielä korkeakouluopiskelijoita. Vuonna 2018 omistajien määrä lisääntyi vielä yhdellä, kun yritys laajensi toimintaansa Kuopioon. Työntekijöitä yrityksessä omistajien lisäksi on ollut vuonna 2018 keskimäärin kolme henkilöä sekä yksittäisiä harjoittelijoita.

Yrityksen toimitusjohtaja sekä toinen opinnäytetyön kirjoittajista kuvailivat yrityksen organisaatiota rakennetta. Työtehtävät yrityksessä jakautuvat käytännössä toimipisteiden mukaisesti. Yrityksen pääkonttorilla, Joensuussa hoidetaan asiakkaiden palkkahallinto, normaalia vaativampi veroneuvonta sekä toimialueen asiakasyrityksien kirjanpito. Kuopion toimipisteellä vastaavasti on hoidettu Pohjois-Savon alueen asiakkaiden kirjanpito sekä rutiininomaiset taloushallinnon muut työt. Yrityksen toimitusjohtaja on vastuussa asiakashankinnoista sekä nykyisten asiakkaiden laskutuksesta, sen oikeellisuudesta sekä myyntisaatavien perinnästä.

Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on keskittyä palvelemaan pääsääntöisesti mikro- ja pienyrityksiä. Tämän lisäksi yrityksellä on asiakkaina toiminimiyrittäjistä aina keskikokoisia osakeyhtiöitä. Asiakasyritykset toimivat pääsääntöisesti Savo-Karjalan alueella. Yrityksen omina tavoitteina on ollut tunnettavuuden kasvattaminen toimialueellaan sekä kannattavan yritystoiminnan ylläpitäminen. Näiden tavoitteiden lisäksi yritys pyrkii tuottamaan laadukasta ja luotettavaa palvelua asiakkailleen sekä toimia taloushallinnon edelläkävijänä.

Toimeksiantajayritys on kasvanut varsin nopeasti perustamisen jälkeen. Yrityksen liikevaihto on kasvanut edellisen vuoden 99 000 eurosta 218 000 euroon. Liikevaihdon kasvuprosentti on ollut noin 120% vuodessa (Alma Media, 2019). Vuoden 2018 lopussa toimeksiantajayrityksellä oli noin 200 asiakasyritystä. Toimeksiantajayrityksen henkilöstön määrä on kasvanut tasaisesti kahden vuoden aikana, kuten taulukossa 2. esitetään.

TAULUKKO 2. Toimeksiantajayrityksen taloustiedot.

	2018	2017	2016
Liikevaihto	218 000 €	99 000 €	18000 €
Tulos	37 000 €	0 €	1400 €
Henkilöstö	8	6	4

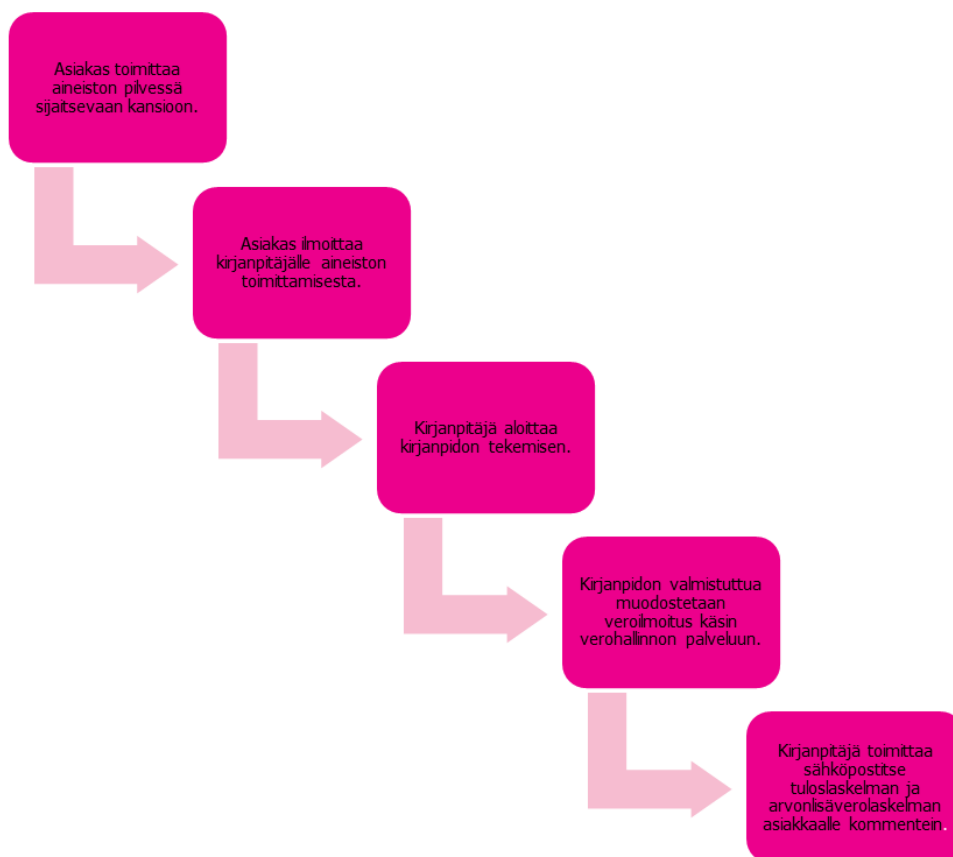
## 5.1 Toimeksiantajayrityksen taloushallinnon järjestelmät

Toimeksiantajayrityksessä käytetään kolmea taloushallinnon järjestelmää, jotka ovat Merit Aktiva, Netvisor sekä palkka.fi. Pääsääntöisesti asiakkaiden kirjanpidon tekemiseen käytetään Merit Aktivaa sekä Netvisoria. Palkanlaskentaan käytetään joko Palkka.fi palvelua tai Netvisorin omaa palkanlaskentatoimintoa. Toimeksiantajayrityksen oma kirjanpito hoidetaan täysin Netvisorissa. Kaikki kolme taloushallinnonjärjestelmää ovat nykyaikaisia selainpohjaisia ohjelmistoja. Selainpohjaiset järjestelmät mahdollistavat työnteon toimeksiantajayrityksen liiketilojen ulkopuolella.

Toimeksiantajayrityksen oma kirjanpito hoidetaan vastaavalla tavalla kuten asiakasyrityksissä Yritys käyttää Netvisoria suurien laskumassojen, automaation ja tarkempien taloudellisten raporttien takia. Yrityksen myyntilaskut lähetetään suoraan asiakkaan ilmoittamaan laskutusosoitteeseen joko sähköpostitse, verkkolaskuina tai toimitetaan tulostuspalveluun skannattavaksi. Suurien asiakasmäärien takia myös asiakaskohtainen perintä on mahdollista hoitaa helpommin kyseisen kirjanpitojärjestelmän kautta. Ostolaskut tulevat toimittajilta suoraan järjestelmään verkkolaskuina, jossa laskut tiliöidään ja maksetaan, ellei laskuissa ilmene puutteita. Yrityksen palkanlaskenta hoidetaan täysin Netvisorin omalla palkanlaskentatoiminnolla. Toimeksiantajan kaikki viranomaisilmoitukset sekä niihin liittyvät maksut lähetetään Netvisorin kautta.

### **Kirjanpito prosessi Merit Aktiivassa**

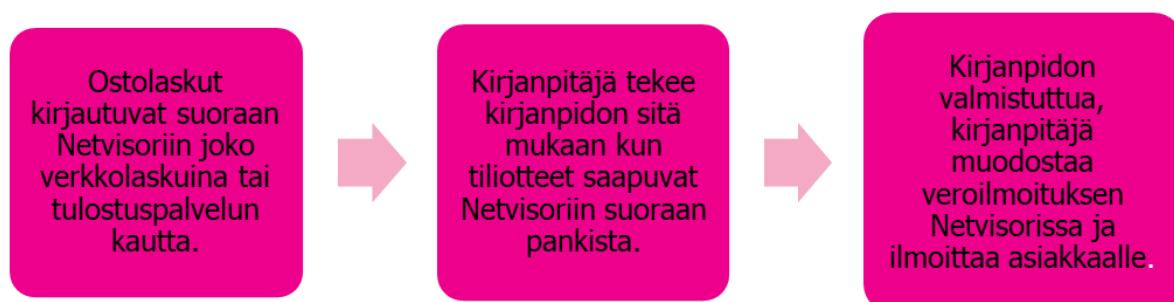
Asiakkaiden kirjanpito prosessi taloushallinto järjestelmä Merit Aktiivassa alkaa, kun asiakas toimittaa aineiston pilvessä sijaitsevaan asiakkaalle osoitettuun kansioon. Asiakkaan tulee ilmoittaa hänelle osoitetulle kirjanpitäjälleen, että aineisto on toimitettu. Kirjanpitäjä alkaa tämän jälkeen tekemään asiakkaan kirjanpitoa toimitetun aineiston perusteella. Asiakkaalle toimitetaan kyseisen kuukauden kirjanpidon ollessa valmis tuloslaskelma ja siihen liittyen mahdolliset kommentit. Tämän lisäksi asiakkaalle toimitetaan arvonlisäverolaskelma, mikäli suoritettavaa arvonlisäveroa kyseiseltä kuukaudelta on syntynyt. Merit Aktivan kirjanpito prosessissa kaikki veroilmoitukset tulee tehdä manuaalisesti verohallinnon palveluun. Alla avataan kirjanpito prosessia kuvassa 3.



KUVA 3. Kirjanpito prosessi Merit Aktiivassa

### Kirjanpito prosessi Netvisorissa

Netvisorissa kirjanpito prosessi hoituu täysin digitalisoidusti. Tiliotteet tulevat järjestelmään sähköisesti suoraan pankista. Myyntilaskut asiakas tekee itse Netvisorissa, josta laskut lähetetään joko verkkolaskuina tai tulostuspalvelun kautta asiakasyrityksen asiakkaille. Ostolaskut tulevat ohjelmaan joko suoraan verkkolaskuina tai tulostuspalvelun kautta. Näin ollen asiakkaiden kirjanpitoa Netvisorissa on mahdollista hoitaa juoksevasti jo kuluva kuukauden aikana. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tämä mahdollistaa asiakasyrityksien kirjanpidon hoitamisen tasaisesti eikä työmäärä kerry vain kuukauden vaihteeseen. Alla oleva kuva 4. avaa taloushallintojärjestelmä Netvisorin kirjanpito prosessia.



KUVA 4. Kirjanpito prosessi Netvisorissa



## Palkanlaskenta

Asiakkaiden palkanlaskenta hoidetaan asiakkaan ilmoittamien tietojen perusteella joko kiinteinä kuukausipalkkoina tai erinäisten toimitettujen tuntilistojen mukaan. Näillä tiedoilla asiakkaan palkanlaskentaa hoitava henkilö pystyy laskemaan palkat ja mahdolliset kulukorvaukset jokaiselle asiakasyrityksen työntekijälle. Palkanlaskija toimittaa yhteenvedon asiakkaalle, josta hän voi tarkastaa mak-suun menevät erät. Tämän jälkeen asiakas maksaa itse palkat joko Netvisorissa tai tilisiirtoina omassa verkkopankissaan. Palkkoihin liittyvät viranomaisilmoitukset hoitaa palkanlaskija jokaisen palkanlaskennan yhteydessä. Viranomaisilmoitukset toimitetaan myös asiakkaalle, joka maksaa suoritukset itse viranomaisille.

Toimeksiantajayrityksen oman henkilöstön palkat lasketaan kerran kuukaudessa työsopimuksen mukaisesti aina jokaisen kalenterikuukauden lopussa. Palkan suuruus perustuu taloushallintoalan työehtosopimukseen. Henkilöstö täyttää työajanseurantaä päivittäin tehtyjen töiden mukaan, jonka toimitusjohtaja tarkastaa ennen palkanlaskennan aloittamista. Työajanseuranta toimii palkanmaksun perusteena ja jokaiselle työntekijälle on ennalta määritelty kiinteä kuukausiansio hänen työn kuvansa ja kokemuksensa mukaan. Yrityksessä käytetään kiinteän kuukausiansion lisäksi myös muita palkan etuuksia. Näitä ovat muun muassa puhelinetu sekä liikunta- ja kulttuuriseteli edut.

### 5.2 Haastattelun tulokset

Haastattelimme toimeksiantajayrityksen kahta omistajaa, joista toinen työskentelee toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajana ja toinen pääkirjanpitäjänä. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu yrityksen kokonaisvaltainen laskutus, myynnin eri prosessit, asiakaspalvelu, yleinen johtaminen sekä asiakkaiden konsultointi heidän liiketoimintaansa liittyen. Pääkirjanpitäjän työtehtäviä ovat yrityksen oman kirjanpidon lisäksi, ostoreskontran hoitaminen, palkanlaskenta, asiakasyritysten kirjanpitojen hoitaminen sekä konsultointi. Tämän lisäksi toisen opinnäytetyön tekijän työtehtäviin kuuluivat Pohjois-Savon alueen asiakkaiden eri taloushallinnon työtehtävien hoitaminen, konsultointi sekä asiakasta-paamisten hoitaminen.

Toimitusjohtajalla ei ole aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä, mutta koulutuksensa kautta hän on saanut tietoa yrittäjyyteen liittyen. Aikaisempaa taloushallinnon kokemusta toimitusjohtajalla ei ole, muutoin kuin myytyjen palveluiden osalta. Pääkirjanpitäjällä kokemusta löytyy taloushallinnon alalta ennestään noin kuuden kuukauden verran tilitoimistosta. Tämän lisäksi hän on työskennellyt aikaisemmin reskontranhoitajana. Koulutustaustana pääkirjanpitäjällä on liiketalouden ammattikorkeatutkinto. Molemmat haastateltavat ovat valmistumassa kauppatieteiden maistereiksi Itä-Suomen yliopistosta. Toisella opinnäytetyön kirjoittajalla, joka työskentelee toimeksiantajayrityksessä työkokemusta, on kertynyt tilitoimistosta noin neljän vuoden ajan ja on aikaisemmalta tutkinnoltaan taloushallinnon merkonomi.

Haastateltavien ja opinnäytetyön tekijän mielestä työskentely ilmapiiri on ollut viihtyisää toimeksiantajayrityksessä. Tähän on erityisesti vaikuttanut rento yrityskulttuuri ja hyvät työtoverit. Kuitenkin pieni ja nopeasti kasvava organisaatio tuo omat haasteensa. Hektisiä tilanteita tulee paljon eikä tuoreina yrittäjinä välttämättä voida tai osata varautua kaikkiin muutoksiin. Pienen ja kasvavan yrityksen johtamisessa on omat haasteensa. Osittain johtuen vähäisistä resursseista. Pääkirjanpitäjän mielestä työskentely on vaihtelevaa yrityksessä. Sisäiset kuin ulkoiset liiketapahtumat tarvitsevat paljon huomiota ja varsinkin yrityksen sisäiset työt ovat olleet enemmän konsultoivaa. Suurimmaksi osin päivät koostuvat asiakasyrityksien juoksevien kirjanpitojen tekemisen parissa ja neuvoessa eri liiketalouden ongelmiin liittyen. Pääkirjanpitäjän mukaan työskentely oli välillä haastavaa oman puutteellisen koulutuksen myötä, vaikka asiat saatiin itse useimmiten selvitettyä.

### **Sisäinen valvonta toimeksiantajayrityksessä**

Haastateltavien mielestä toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonta ei ole tällä hetkellä järjestelmällistä. Heidän mukaansa joitakin sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteitä on käytössä. Toimitusjohtaja sekä pääkirjanpitäjä myöntävät myös sen, että yrityksen sisäisestä valvonnasta löytyy puutteita yrityksen rajallisten resurssien takia. Molempien haastateltavien mielestä toimeksiantajayrityksen sisäinen valvonta on riittävällä tasolla yrityksen nykytilanteeseen nähden. Molempien mielestä yrityksen sisäisen valvonnan tasoa voidaan kehittää, jos se ei tule maksamaan yritykselle liikaa tai tee työnteosta liian byrokraattista, jolla voidaan hidastaa yrityksen liiketoiminnan kasvua.

Molempien haastateltavien mielestä suurin puute sisäisen valvonnan näkökulmasta on toimeksiantajayrityksen oma palkanlaskentaprosessi. Palkanlaskentaprosessissa sama henkilö laskee ja maksaa yrityksessä työskentelevien palkat. Tämä ongelma johtuu haastateltavien mielestä rajallisista voimavaroista, joka vaikeuttaa työtehtävien hajauttamista.

Tämän lisäksi ongelmaksi tunnistettiin myös kommunikointi. Yrityksen sisäistä viestintää henkilöstön ja johdon välillä hoidetaan sähköpostitse, puhelimitse ja kasvokkain. Tämän lisäksi yrityksen johdolla on oma viestintäkanava, jossa keskustellaan yrityksen operatiivisista asioista. Toimitusjohtajan mukaan myös erinäisiä viikkopalavereita on yritetty pitää yllä maanantaiaamuisin, mutta liukuvien työaikojen ja vähäisen työntekijöiden määrän takia järjestely ei ole toiminut kunnolla. Toimeksiantajayrityksen omistajat ovat opiskelijoita eivätkä kaikki ole tavoitettavissa normaaliin toimistotyöaikaan.

### **Toimeksiantajayrityksen myyntilaskuprosessi**

Yrityksen myyntilaskujen laatimisesta, lähettämisestä ja perinnästä vastaa yrityksen toimitusjohtaja. Toimeksiantajayrityksen johto on ennalta määritellyt hinnat palveluilleen ja tarkastelee niitä säännöllisin väliajoin. Näiden veloituslaskujen lisäksi osalta asiakkaista peritään myös ohjelmistokohtaisia hintoja. Riippuen siitä, missä ohjelmassa asiakas haluaa kirjanpitoonsa hoidettavan. Myyntilaskuprosessissa toimitusjohtajan sijaiseksi on asetettu toimeksiantajayrityksen pääkirjanpitäjä.

Myyntiprosessi alkaa, kun kirjanpitäjä merkkää laskutusta varten tehtyyn listaan merkinnän työn valmistumisesta. Myyntilaskujen laatija eli toimitusjohtaja tarkastaa tehtyjen töiden listat viikoittain ja laskuttaa aina asiakkaita valmistuneiden töiden mukaan. Vientiperusteisessa laskutuksessa toimitusjohtaja tarkastaa jokaisen asiakkaan kirjanpidosta, paljonko laskutuskaudella on ollut vientejä. Lisäksi laskulle viedään myös ohjelmistokohtainen perushinta, riippuen asiakkaan käyttämästä kirjanpito-ohjelmasta. Laskut laaditaan Netvisorin ja asiakkaan tiedot ohjelman asiakasrekisteriin tulevat laadittujen sopimusten sekä asiakkaiden täyttämien asiakastietolomakkeiden kautta. Toimeksiantajayrityksessä ei seurata tämän jälkeen enää erikseen myynnin oikeallisuutta. Suurimmat mahdolliset virheet voidaan huomata silmämääräisesti, muttei kaikkia.

Asiakkaiden vastuulla myyntilaskuprosessissa on omien muuttuvien tietojen, kuten osoitteen ilmoittaminen yritykselle. Vaihtuneet tiedot päivitetään heti tiedon saannin yhteydessä. Laskut lähtevät asiakkaille joko sähköpostitse tai suoraan asiakkaan ilmoittamaan sähköiseen verkkolaskuosoitteeseen.

Haastattelussa toimitusjohtaja ilmoitti seuraavansa erääntyneitä saatavia viikoittain ja lähettävänsä maksumuistutuksia, jos maksuviive on yli kymmenen päivää. Jos laskulle ei näy suoritusta seuraavan kahden viikon aikana, lähetetään toinen maksumuistutus ja seuraavan kahden viikon päästä lähetetään maksukehoitus. Jos maksukehoituksesta huolimatta asiakkaan suoritusta ei näy tilillä kahteen viikkoon, aloitetaan perintä. Toimeksiantajayritys pyrkii välttämään perintää, mutta jos asiakkaalla on useampia viivästyneitä laskuja avoinna, aloitetaan perintä heti. Muutoin harjoitetaan niin kutsuttua pehmeää perintää ja asiakkaan kanssa keskustellaan hänen maksutilanteestaan ja pyritään löytämään ratkaisu perinnän välttämiseksi.

### **Toimeksiantajayrityksen ostolaskuprosessi**

Haastatteluissa kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksen hankinnat tehdään pääsääntöisesti yrityksen hallituksen päätöksestä. Isoimmista hankinnoista, kuten ohjelmistoista, kalusteista ja tietotekniikasta on käyty keskusteltua koko yrityksen johdon kanssa. Pienempiä hankintoja tehdessä kuitenkin pelkkä maininta tarvikkeen hankkimisesta on riittänyt. Hankintojen hyväksymisellä ei ole ollut ennalta määriteltyä politiikkaa siitä kuka ja ketkä voivat tilata tarvikkeita. Pienhankinnoille ei ole määritetty erillisiä euromääräisiä rajoituksia. Tällaiset hankinnat ovat olleet toistaiseksi hyvin vähäisiä.

Toimitusjohtaja sekä pääkirjanpitäjä asiatarkastavat laskut niiden saapuessa yrityksen Netvisor-ympäristöön. Kiinteiden kulujen laskut kuten puhelinlasku, vuokrat ja muut kuukausittain toistuvat laskut tarkastetaan vain euromääräisesti. Kun tilataan jotain missä on poikkeava rahallinen arvo, tarkastetaan nämä joko kappalemääräisesti tai tuntimääräisesti. Mikäli laskuista löytyy poikkeamia tilattuihin tuotteisiin, asiasta reklamoidaan ja ollaan yhteydessä toimittajaan. Varsinaista sähköisten ostolaskujen asiatarkastuksen ja hyväksymisen kiertoilistaa ei ole yrityksessä kokonaisuudessaan käytössä. Yrityksen aiemmassa kirjanpitojärjestelmässä ei ollut mahdollisuutta kiertoilistan ylläpitoon. Uudessa järjestelmässä eli Netvisorissa tähän olisi mahdollisuus ja yritys on ottamassa tätä toimin-

toa käyttöön. Paperiset laskut voidaan käydä yhdessä toimistolla läpi, mutta suoraan Netvisorin saapuvat laskut kiertävät laskun asiatarkastajan ja hyväksyjän kautta. Netvisorissa on myös mahdollista havaita ja käsitellä liikasuuritukset tai tuplamaksut, jos näin on päässyt käymään.

### **Toimeksiantajayrityksen kulu-, matka- ja palkanlaskuprosessi**

Toimeksiantajayrityksen kulu- ja matkalaskuprosessissa kululaskun tekee korvauksen saaja ennalta määrättyjen tietojen mukaisesti. Ennalta sovitut euromäärät tulevat verohallinnon ohjeistuksen mukaisesti ja matkustaminen tulee tehdä edullisimman julkisen kulkuvälineen mukaan. Kulu- ja matkalaskut lähtevät tarkastettavaksi, kun kulu- tai matkalaskun laatija on laskun tehnyt. Kiertolistalla asiatarkastaja ja hyväksyjä tarkistavat, että kulu- ja matkalaskulle merkityt laskurivit täsmäävät laskulle liitettyihin kuitteihin. Laskujen hyväksyjinä toimivat toimitusjohtaja sekä pääkirjanpitäjä, mutta kumpikaan ei voi hyväksyä omia kululaskujaan. Ennalta määrättyjä kiertoistoja ei ole työntekijä kohteisesti.

Kaikki toimeksiantajayrityksessä maksettavat palkat ovat kiinteitä kuukausipalkkoja. Palkanlaskenta hoidetaan samassa ohjelmassa missä toimeksiantajayrityksen oma kirjanpito hoidetaan eli Netvisorissa. Toimitusjohtaja tarkastaa jokaisen työntekijän työajanseurannasta tehtyjen työtuntien oikeellisuuden. Työseuranta ylläpidetään siihen suunnitellussa Excel-taulukossa. Pääkirjanpitäjä laskee ja maksaa palkat työsopimukseen laaditun päivämäärän mukaisesti palkansaajien osoittamille pankkitileille.

### **Toimeksiantajayrityksen tietoturva**

Yrityksen omat salassa pidettävät tiedot säilytetään erillisessä kassakaapissa, johon vain yrityksen omistajilla on pääsy. Yrityksen asiakkaiden tietoihin pääsevät käsiksi vain yrityksen työntekijät. Tämän isäksi eri kirjanpito ohjelmissa asiakkaiden tietoihin pääsyä on rajattu kirjanpitoa hoitaville työntekijöille. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus lisätä ja päivittää asiakasrekisteriä, vaikka tämän pääsääntöisesti hoitaa yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksessä vaaditaan jokaiselle atk-laitteelle, jossa säilytetään asiakastietoja, yksilöityä salasanaa. Salasana tulee vaihtaa säännöllisin väliajoin. Tämä koskee myös yrityksen hankkimia työpuhelimia.

Molemmat kirjanpito-ohjelmistot ovat selainpohjaisia kirjanpito-ohjelmistoja. Tämä mahdollistaa työntekijöiden etätyöskentelyn, mutta yrityksen omat säännöt kieltävät työnteon julkisilla paikoilla. Esimerkiksi kahvilassa työskentely ei ole sallittua, koska kuka tahansa ympärillä voi katsella asiakkaiden salassapidettäviä tietoja.

Molemmissa toimeksiantajayrityksen käyttämissä kirjanpito-ohjelmissa on erikseen määrätty pääkäyttäjät sekä heille varahenkilöt. Edistyneemmässä Netvisor-ohjelmassa käytetään kaksinkertaista todentamista kirjautuessa. Kaksinkertaisella todentamisella tarkoitetaan, että työntekijä tunnistautuu omilla henkilökohtaisilla pankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella sisään palveluun. Merit Aktivassa tämä ei ole vielä haastatteluhetkellä ollut mahdollista. Tietoturvallisuuden näkökulmasta molemmat

ohjelmistot ovat erittäin turvallisia ja laajasti käytettyjä eri tilitoimistosten keskuudessa. Selainpohjaiset ohjelmat ottavat myös varmuuskopioita automaattisesti, joten mahdolliset tekniset ongelmat eivät ole niin merkittävä riski.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että uusi työntekijä perehdytetään sekä ohjeistetaan yrityksen toimintatapoihin. Perehdyttämiseen kuuluu työtapojen esittely ja ohjeistus työpaikalla toimimiseen. Perehdyttämisessä käydään läpi yrityksen tietoturvaan liittyvät käytännöt kuten atk-laitteiden salasanojen uusiminen ja sähköpostiin liittyvät toimintamallit. Työntekijää myös ohjeistetaan erikseen asiakastietojen salassapidosta, joka on määritetty myös erillisessä salassapitosopimuksessa. Uuden työntekijän tulee hyväksyä ja allekirjoittaa salassapitosopimus työn alkamishetkellä.

### **Haastattelun lopputulema**

Haastattelun loppuksi kysyimme olisiko haastateltavilla ollut jotain lisättävää tai kommentoitavaa liittyen yrityksensä sisäiseen valvontaan. Molemmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että sisäinen valvonta on erittäin hyödyllistä ja auttaa hallitsemaan yritystoimintaan liittyvien riskien määrää. Molempien mielestä toimeksiantajayrityksessä sisäisen valvonnan tulisi olla organisoidumpaa mitä se tällä hetkellä on. Pienessä ja vasta muutaman vuoden toimineen yrityksen kohdalla heidän mielestään sisäisen valvonnan kehittäminen ja hiominen koettiin vaativan liikaa resursseja sen mahdollisesti tarjoamiin etuihin nähden. Haastatteluhetkellä toimitusjohtaja sekä pääkirjanpitäjä olivat sitä mieltä, että yritys on joutunut keskittymään jokapäiväiseen pyörittämiseen ja liiketoiminnan kasvatamiseen.

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

Toimeksiantajayrityksellä on käytössä tai tulossa juuri käyttöön useita toimivia kontrollitoimenpiteitä yrityksen sisäiseen valvontaan liittyen. Varsinkin matka- ja kululaskujen prosessissa ristiintarkastaminen on onnistunut yrityksessä hyvin. Tämän lisäksi eri henkilöt hoitavat tarvikkeiden hankintoja ja niistä päätetään yrityksessä omistajien yhteisymmärryksessä. Ostolaskujen käsittelyprosessi on toimiva ottaen huomioon yrityksen kulurakenteen, sillä muuttuvia kustannuksia on todella vähän. Yrityksen palkanmaksuprosessin hoitaa yksi ja sama henkilö, mutta ottaen huomioon hänen olevan yksi yrityksen omistajista tarkoituksellisen väärinkäytön riski on pieni. On myös mahdollista, että pääkirjanpitäjä hoitaa yksin kaikki kirjanpidolliset tapahtumat ja tilisiirrot yrityksessä, mutta satunnaisten tilisiirtojen määrät ovat hyvin vähäisiä.

Yrityksen omat taloushallinnon prosessit ovat hyvin sähköistettyjä ja näin ollen mahdollisuudet inhimillisiin virheisiin ovat varsin pieniä. Esimerkiksi Netvisoriin suoraan tullut verkkolasku kiertää kahden henkilön kautta ennen ostolaskun maksatusta. Yhden henkilön hoitaessa myyntilaskutusta inhimillisen virheen riski on kuitenkin suuri.

Toimivassa tiedonkulussa informaatio kulkee yrityksessä alhaalta ylös ja myös toisinpäin. Työntekijöiden tulee tietää omista tehtävistään ja velvollisuuksistaan sekä välittää liiketoiminnan kannalta tarpeellista tietoa esimiehilleen. Toimeksiantajayrityksen tulisi arvioida omaa sisäistä viestintäänsä, jotta tiedonkulku yrityksen sisällä olisi tehokasta. Yrityksen johdon alla työskentelevät henkilöt eivät vastaa töistä toisilleen, mutta tärkeää olisi myös tiedonkulun kulkeminen kollegoiden välillä. Esimerkiksi kun palkanlaskija on saanut asiakkaan palkat laskettua, tulisi hänen toimittaa laskelmat ja informoida kirjanpitäjää palkkakirjauksista. Kokonaisvaltaisesti tiedonkulun tulisi tavoittaa kaikki tätä tietoa tarvitsevat henkilöt.

Toimeksiantajayrityksen omistajat, hallitus sekä ylin johto ovat kaikki samoja henkilöitä ja ovat näin ollen vastuussa organisaation päätöksistä niin yrityksen toimivana johtona kuin hallituksen jäsenenäkin. Hallitus on lain nojalla vastuussa organisaation toiminnasta. Epäeettisestä ja sääntöjä rikkovista toiminnoista olisi haittaa yrityksen taloudellisen kasvun näkökulmasta, joten yrityksen päätöksenteossa oleville omistajille ilmaantuisi tästä taloudellista haittaa. On kuitenkin pohdittava olisiko tämän kokoisessa organisaatiossa hyvä keskittää prosessit ja valtuudet yksittäisten henkilöiden taakse, vähäisten resurssien vuoksi.

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksellä ei ole erikseen suunniteltua riskienhallintasuunnitelmaa. Kuitenkin jos toimeksiantajayritys haluaa kehittää jatkossa sisäistä valvontaansa, olisi suotavaa tarkastella sisäisen valvontaa COSO ERM-mallin mukaisesti. Toimeksiantajan talouteen liittyvistä hankinnoista sekä linjauksista päättävät yrityksen ylin johto, eli osakkeenomistajat. He päättävät yrityksen liiketapahtumista ja niiden niihin liittyvistä riskeistä parhaan ymmärryksensä mukaan. Heidän tehtävänsä on myös valvoa prosesseja ja tehdä muutoksia riskienhallintasuunnitelmaan tarvittaessa.

## 6.1 COSO ERM mukainen tarkastelu

Strategia, raportoinnin tavoitteet, toiminnalliset tavoitteet sekä vaatimusten täyttäminen ovat COSO ERM-mallin tavoitteita. Toimeksiantajayrityksen strategiisiin tavoitteisiin sisältyvät palvelun jatkuva kehitys sekä tunnettavuuden kasvattaminen omalla toimialallaan. Yrityksen kasvuun liittyviä tavoitteita ovat laadun ja kannattavuuden parantaminen. Yrityksen käyttämän taloushallinnon ohjelmiston tuottamat taloudelliset raportit toimivat merkittävässä osassa yrityksen talouden mittareina. Lisäksi yrityksen ylimmän johdon vahvan tietotaidon ansioista raporttien tulkitseminen edesauttaa yrityksen kasvua.

Toimeksiantajayritystä säätelevät kirjanpitolaki, henkilötietolaki, työsopimuslaki ja tilintarkastuslaki. Näitä eri lakeja yrityksen tulee noudattaa toiminnassa. Lisäksi toimeksiantajaa sitoo myös taloushallintoalan yleiset sopimusehdot. Näiden edellä mainittujen lakien ja sopimusten lisäksi toimeksiantajayritys voi itse päättää millaisia kehityksen kohteita he haluavat käsitellä tulevaisuudessa. Näitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön kehittäminen tai ympäristöä säästävien toimintatapojen käyttöönotto.

## 6.2 Sisäinen valvontaympäristö

Toimeksiantajayrityksessä johdon esimerkki työntekijöille, yrityksen hierarkia, työntekijöiden osaaminen, valtuuksien, velvollisuuksien jakaminen sekä riskienhallinta vaikuttavat organisaation sisäiseen valvontaympäristöön. Yrityksen kasvun kannalta koko henkilöstön osaaminen sekä valtuutuksien ja velvollisuuksien eriyttäminen ovat kaikki valvontaympäristön osatekijöitä. Toimeksiantajayrityksessä tulisi perehdyttää ja kouluttaa uudet työntekijät heidän käyttämiinsä järjestelmiin. Lisäksi tulisi huomioida palkattavan henkilön tausta jo rekrytointivaiheessa sen suhteen, onko kandidaatilla riittävä osaaminen työtehtäviin, johon häntä ollaan rekrytoimassa. Myös kirjanpitäjälle asetetun tuuraajan tulisi olla ammattitaitoinen hoitamaan vaaditut tehtävät.

Toimeksiantajayrityksen hierarkian mukaan molemmat yrityksen toimipisteiden työntekijät työskentelevät suoraan toimitusjohtajan alaisina. Ottaen huomioon yrityksen henkilöstön olevan suurimaksi osaksi sen osakkeenomistajia, käytännön päätösvalta voi jakautua organisaatorakenteesta huolimatta. Tämän vuoksi on syytä rakentaa yritykseen selkeä johtamismalli, jossa osakkeenomistajien keskinäiset valtasuhteet organisaatiossa on eritelty.

Yrityksen valtuutuksien sekä velvollisuuksien jakaminen tulisi tehdä niin, ettei yhdelle ihmiselle kasaannu liian montaa kriittistä työvaihetta. Näin pystytään hoitamaan tarvittavat työtehtävät ajoissa eikä viivästyksiä aiheudu. Jos yhden henkilön takana on liian monta yrityksen liiketoimintaprosessille oleellista prosessia, kasvaa myös riskit inhimillisiin virheisiin. Yrityksen työntekijöiden tulisi hyväksyttää tarvittavat hankinnat ylemmällä johdolla. Hankintoja varten tulisi myös rakentaa ohjeistus siitä, minkä kokoisia hankintoja milläkin organisaatiotasolla voidaan tehdä ilman esimiehen mandaattia.

### 6.3 Myynnin kehitysehdotukset

Toimitusjohtajan asema myyntilasku prosessissa on hyvin merkittävä. Hän on vastuussa niin sopimuksen solmimisesta, laskutuksesta, asiakkaiden perustamisesta järjestelmään ja niiden päivittämisestä sekä myyntireskontran seuraamisesta. Kehitysehdotuksena tähän yrityksen koko huomioiden on sellainen, että vaikka toimitusjohtaja tekee kaikki edellä mainitut tehtävät, hänellä tulisi olla toinen henkilö ainakin osittaisena tarkastajana. Toimitusjohtajan päivittäessä asiakasrekisteriä uudet asiakastiedot olisi hyvä pyytää esimerkiksi sähköpostilla tai muuten kirjallisena. Sähköpostit voisi tallentaa sellaiseen kansioon, johon esimerkiksi pääkirjanpitäjällä olisi pääsy. Pääkirjanpitäjä voisi tarkastaa esimerkiksi kuukausittain, että asiakasrekisterin tiedot vastaavat muutoksien osalta sähköpostiviesti-kansiota.

Toimeksiantajayrityksen tuntiveloitteisessa laskutuksessa on riski, ettei kaikkia tuntiperusteisia laskuja kirjata tehtyjen tuntien mukaan. Tuntitöitä tekevän tulisi informoida toimitusjohtajaa, kun tietty työ on valmista ja tunnit voidaan laskuttaa. Tuntiveloitteisessa laskutuksessa olisi hyvä myös eritellä mitä, milloin ja mille asiakkaalle työtä on tehty. Näitä tehtyjä töitä olisi hyvä erotella tehdyn työn luonteen mukaan, joita voisivat olla esimerkiksi omat työt, laskutettavat ja lisätyöt. Lisäksi yrityksen olisi myös hyvä selkeyttää, mikä on pienin asiakkaalta laskutettava käytetyn ajan yksikkö. Laskutetaan esimerkiksi 15 minuutin työstä puolituntia.

Yrityksen vientiperusteisessa laskutuksessa on mahdollisuus inhimilliseen erheeseen. Vientiperusteiset laskutukset olisi hyvä tarkistaa kahteen kertaan tällaisten virheiden kannalta. Toinen vaihtoehto olisi muuttaa vientiperusteinen laskutus kiinteäksi kuukausihinnoitteluksi esimerkiksi vienteihin menevän arvioidun ajan ja tavoitellun tuntikannattavuuden mukaan. Toteutunutta laskutusta olisi myös järkevää tarkastella esimerkiksi kvartaaleittain sen suhteen, täsmääkö se alkuperäiseen arvioituun hinnoitteluun.

Myyntiä ja laskutusta tulisi myös tarkastella toisen henkilön toimesta. Yhden henkilön hoitaessa myyntilaskutusta inhimillisen virheen riski voi olla suuri. Olisikin hyvä, että esimerkiksi pääkirjanpitäjä tarkastaisi säännöllisin väliajoin tai ainakin suurimpien asiakkaiden laskut kuukausittain, että hän ja toimitusjohtaja ovat laskutuksesta samaa mieltä. Tällöin voidaan käytännössä poissulkea mahdolliset virheet laskun teon yhteydessä.

Seuraava esimerkkitapaus liittyy toimitusjohtajan väärinkäytön mahdollisuuteen. Esimerkkitapaus voisi olla, jossa hän on itse tehnyt sopimuksen asiakkaan kanssa, laskuttaa asiakasta mutta syöttää asiakkaiden tietoihin oman henkilökohtaisen tilinumeronsa. Lisäksi myyntireskontrassa hänellä on mahdollisuus kuitata avoimet suoritukset maksetuksi. Tällöin ei tieto tulisi välttämättä yrityksen omaan kirjanpitoon ja olisi mahdollisesti huomattavissa vasta yrityksen tilintarkastuksen yhteydessä. Tähän mahdollinen sisäisen valvonnan kontrolli voisi olla laskutukselle monivaiheinen järjestelmä, missä eri henkilö laatisi laskut kuin laskujen asiatarkastaja ja lähettäjä.



Toimitusjohtaja kertoi haastattelussa lähettävänsä maksumuistutuksen asiakkaalle noin 10 päivän jälkeen laskun eräpäivästä. Perintälain mukaan yritykselle maksumuistutuksen voi lähettää heti laskun erääntymisen jälkeen. Aktiivisten maksukehoitusten ja perinnän aloittamisella toimeksiantajayritys voisi nopeuttaa tarvittaessa saatavien maksuprosessia. Haastattelusta ei kuitenkaan käynyt ilmi, onko yrityksellä asiakkaita, jotka maksavat laskunsa aina myöhässä.

#### 6.4 Palkanlaskenta, ostolaskut, matka- ja kulukorvaukset

Pääkirjanpitäjän rooli on isossa osassa palkanlaskenta- sekä ostolaskuprosessissa. Hän on vastuussa yrityksen palkkojen laskemisesta ja niiden maksattamisesta. Lisäksi hänellä on ainoat oikeudet palkkojen luontiin ja tarkastamiseen. Tässä mahdollisena riskinä voi olla inhimillinen virhe. Kun työntekijä syöttää tuntitietonsa Excel-pohjaan, voi tapahtua esimerkiksi syöttövirhe. Palkkahallinnon prosesseissa olisi hyvä olla useampi silmäpari tarkastelemaan palkkoihin liittyviä summia. Huomioiden kaikkien työntekijöiden olevan kiinteillä kuukausipalkoilla, riski väärin maksettuihin palkkoihin pienee. Pääkirjanpitäjän ollessa vastuussa koko yrityksen palkoista, hyväksymisestä ja maksatuksesta, riskit väärinkäytölle on myös olemassa. Ottaen huomioon pääkirjanpitäjän olevan myös osakkeenomistaja, hallituksen puheenjohtaja sekä osa ylintä johtoa on väärinkäytön halukkuus todennäköisesti vähäinen. Lisäksi pääkirjanpitäjällä on oikeus hyväksyä ja maksattaa saapuneet ostolaskut. Tähän hyvä kontrollitoimenpide toimeksiantajayritykselle olisi selkeät ostolaskujen kiertoilistat, missä sama henkilö ei voisi toimia sekä maksajana ja hyväksyjänä. Samaa voitaisiin myös soveltaa palkanlaskentaprosessissa, missä pääkirjanpitäjä laskisi yrityksen henkilöstön palkat ja toimitusjohtaja toimisi palkkojen hyväksyjänä sekä maksajana.

Matkalaskujen osalta toimeksiantajayrityksellä prosessi on parhaiten hallussa sisäisen valvonnan näkökulmasta. Kehitysideana toimeksiantajayrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön käytäntö, että matkalaskut tulisi tehdä viimeistään esimerkiksi kuukauden viimeinen päivä. Tällöin laskun asiatarkastaja muistaa todennäköisesti vielä matkan ja hänen on helpompi tarkastaa kululasku. Tämän lisäksi kulu matkasta tai kulukorvauksesta tulisi toimeksiantajayrityksen kirjanpitoon oikealle kuukaudelle.

#### 6.5 Tietohallinto

Toimeksiantajayritys on rajannut kokoonsa nähden työntekijöiden ja muiden pääsyn tietoihin varsin mallikkaasti. Kehitysehdotuksena toimeksiantajayritykselle suosittelemme pitämään käyttäjätunnuksista rekisteriä. Rekisteri voisi olla vapaamuotoinen, esimerkiksi Excel taulukko, johon merkattaisiin jokaisen työntekijän oikeudet eri järjestelmiin. Varsinkin kun yritystoiminta kasvaa oletetusti tulevaisuudessa ja henkilöstön rekrytointitarve kasvaa, tulee yrityksen määrittää entistä tarkemmin tasot mitä työntekijät voivat ja saavat tehdä.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyössä haluttiin antaa toimeksiantajayritykselle uusia kehitysehdotuksia sisäisen valvonnan parantamiseksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli mikä on toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan taso ja kuinka sitä voitaisiin kehittää? Kehityskohteiden esille nostaminen ja nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ovat tärkeää yritystoiminnan kehittyessä. Yrityksen toimintatapoihin ja epäkohtiin oli tavoitteena löytää ratkaisuja, jotka eivät olisi liian raskaita yritykselle toteuttaa tai ylläpitää.

Toimeksiantajayritys ei toiminut varsinaisena opinnäytetyön tilaajana vaan kysimme yritykseltä luvan työn tekemistä varten. Molemmat opinnäytetyön kirjoittajat ovat kiinnostuneita sisäisen valvonnan prosesseista ja halusivat päästä tarkastelemaan ja oppimaan lisää sisäisestä valvonnasta opinnäytetyön avulla.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin etsimällä mahdollisimman laajasti aineistoa opinnäytetyön teoriaosaa varten. Kirjallisuutta sisäisestä valvonnasta löytyi hyvin, vaikka suurin osa siitä oli kohdistettu suuremmille yrityksille. Suoraan mikro- tai pienille yrityksille kohdistettua ja selkokielisesti selitettyä kirjallisuutta ei löytynyt. Kansainvälisiä lähteitä löytyi myös paljon, mutta käytimme ainoastaan luotettavimpia lähteitä, sillä halusimme säilyttää sisällön luotettavuuden. Teoriaosuuden haasteena oli pysyä opinnäytetyön rajauksen sisällä. Kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan loi haasteita tekstin rajaamisessa, mutta työn edetessä tämä helpottui. Pidemmälle kirjoittaessa oli helpompi katsoa ja pohtia teoriaa kriittisemmin.

Opinnäytetyössä selvitimme toimeksiantajan taloushallinnon prosesseja. Tämän jälkeen kävimme lävitse sisäistä valvontaa taloushallinnon prosesseissa, eli tarkastelimme työtehtävien eriyttämistä, laskujen hyväksymisvaltuutuksia, viestinnän toimivuutta ja kyselimme muita mahdollisia puutteita sisäiseen valvontaan liittyen. Selvitetyämme yrityksen sisäisen valvonnan tilannetta annoimme kehittämisehdotuksia käytäntöihin, missä valvontaa voisi parantaa. Varsinkin opinnäytetyössä huomioitiin toimitusjohtajan ja pääkirjanpitäjän laajoja vastuita ja niihin liittyviä haasteita. Toimeksiantajan kannalta toimitusjohtajan asema on perusteltu ja edesauttaa yrityksen toimintaa. Kuitenkin olisi hyvä eriyttää joitakin myynnin tehtäviä tai hankkia varajärjestelmä yllättävien poisjääntien kannalta. Myös pääkirjanpitäjän rooli yrityksen oman taloushallinnon hoitamisessa oli suuri ja myös kirjanpidon osalta olisi hyvä eriyttää tehtäviä tai kehittää eri hyväksymiskontrolleja.

Puolistrukturoitu haastattelu oli hyvä valinta opinnäytetyön tutkimuskysymyksien kannalta. Saimme paljon tietoa yrityksen taloushallinnon prosesseista ja sisäisen valvonnan tasosta haastatteluilla, joiden avulla aihealueesta saatiin paljon vapaamuotoista informaatiota. Toisen opinnäytetyömme tekijän tuntemuksesta yrityksen toimintatavoista ja yrityskulttuurista oli myös paljon apua. Muiden kuin haastatettujen henkilöiden haastattelut olisivat voineet antaa lisätietoa yrityksen prosesseista suppeammin, koska heidän työtehtävänsä rajoittuvat suurimmaksi osin toimeksiantajayrityksen asiakkai-

den kirjanpitojen hoitamiseen ja heidän käyttöoikeutensa rajoittuvat vain tiettyihin osaan taloushallinnon prosesseista. Opinnäytetyömme tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja toimeksiantajayritykselle löydettiin kehitysehdotuksia sisäisen valvonnan osalta.

Opinnäytetyössä suurin haaste oli työn aikataulutus. Haasteita toi molempien opinnäytetyön tekijän kiireiset työt. Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin kevään 2018 aikana, mutta kirjoitusprosessi alkoi vasta syksyllä. Prosessi on ollut pitkä, mutta se on yksi kehitystyön piirre ja aivan luontaista. Kehittäminen ja siihen liittyvät menetelmät ovat olleet meille osittain tuntemattomia. Molemmat kirjoittajista ovat työelämässään päässyt osallistumaan kehitysprosesseihin, mutta ne ovat olleet luonteeltaan hieman erilaisia.

Opinnäytetyön jatkotutkimisena voitaisiin tarkastella uusien toimenpiteiden käytäntöä yrityksessä tai kehittää toimeksiantajalle yksilöity sisäisen valvonnan ohjeistus. Nämä edellyttäisivät vielä syvällisemmän tuntemuksen rakentamista toimeksiantajayrityksestä, koska sisäinen valvonta on aina yrityskohtaista. Jatkotutkimuksen tekeminen edellyttäisi käytännössä työskentelyä toimeksiantajayrityksessä johtotehtävissä.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHOKAS, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oyj.

ALMA MEDIA OYJ. 2019. [online.] Tunnusluvut, liikevaihdon kasvu. [viitattu 13.1.2019]. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti>

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION. 2013. [oline.] Internal Control – Integrated Framework. [viitattu 2018-12-27]. Saatavissa: [http://www.academia.edu/12912529/INTERNAL\\_CONTROL\\_INTEGRATED\\_FRAMEWORK\\_Committee\\_of\\_Sponsoring\\_Organizations\\_of\\_the\\_Treadway\\_Commission](http://www.academia.edu/12912529/INTERNAL_CONTROL_INTEGRATED_FRAMEWORK_Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission)

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION. 2019A. [oline.] Sisäisen valvonnan COSO ERM periaatteet [viitattu 2018-12-12]. Saatavissa: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Finnish.pdf>

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION. 2019B. [oline.] Aligning Risk with Strategy and Performance <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-Post-Exposure-Version.pdf>

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO. 2010. [online.] Ympäristöystävällinen verkkolasku. [viitattu 24.10.2018]. Saatavissa: [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Ymparistoystavallinen\\_verkkolasku.pdf#search=ymparistoystavallinen](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Ymparistoystavallinen_verkkolasku.pdf#search=ymparistoystavallinen).

FLINK, A., REIMAN, T. ja HILTUNEN, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HARTVAARA, M. 2008. [online.] Miten ja miksi prosesseja mallinetaan? Lahden ammattikorkeakoulu. [viitattu 2018-12-12]. Saatavissa: [http://www.lpt.fi/tykes/news\\_doc/prosessit\\_mea-hartvaara.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/prosessit_mea-hartvaara.pdf).

HOLOPAINEN, A., KOIVU, E., KUULUVAINEN, A., LAPPALAINEN, K., LEPPINIEMI, J., MIKKOLA, M. ja VEHMAS, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy.

KOIVU, E., KUULUVAINEN, A., LAPPALAINEN, K., LEPPINIEMI, J., MIKKOLA, M. ja VEHMAS, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

- KSU Internal Audit Office. 2003. [online.] Internal controls. [viitattu 24.10.2018]. Saatavissa: <https://www.k-state.edu/internalaudit/internal-controls/>
- LAHTI, S. ja SALMINEN, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KIRJANPITOLAKI. L 1997/1336. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2018-11-30]. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Martinsuo, M. ja BLOMQVIST M. 2010. [online.] Prosessien mallintaminen osa toiminnan kehittämistä. [viitattu 2018-12-27]. Saatavissa: [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien\\_mallintamien.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintamien.pdf)
- MATTILA, M. 2004. Tehtävänä valvonta. Helsinki: omakustanne.
- OJASALO, K., MOILANEN, M. ja RITOLAHTI, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OSAKYHTIÖLAKI. L 2006/624. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2018-12-30]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- RATSULA, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- RATSULA, N. 2009. [online.] Mitä on sisäinen valvonta? [Viitattu 2018-11-10]. Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/2009/03/20/mita-on-sisainen-valvonta/>
- SUOMEN YRITTÄJÄT. 2014. [online.] Sähköinen taloushallinto. [Viitattu 2018-12-28]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#quickset-valilehti=0>
- SUOMEN YRITTÄJÄT, 2019. [online.] Yrittäjyys Suomessa. [Viitattu 2019-02-10]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- TOMPERI, S. 2012. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VEROHALLINTO. 2019. [online.] päivärahat ja kilometrikorvaukset. [Viitattu 2019-02-24]. Saatavissa: [https://www.vero.fi/henkiliasiakkaat/auto/kilometrikorvaus\\_ja\\_paivaraha/](https://www.vero.fi/henkiliasiakkaat/auto/kilometrikorvaus_ja_paivaraha/)

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### **Perustiedot:**

1. Mikä on työnkuvasi ja roolisi yrityksessä?
2. Millainen työkokemus sinulla on taloushallinnon tehtävistä?
3. Millaista on työskennellä Konnektor Oy:ssä?

### **Sisäinen valvonta:**

4. Mikä on yrityksen nykyinen sisäisen valvonnan taso haastateltavan näkökulmasta?
5. Tiedostatko itse puutteita sisäisessä valvonnassa?
6. Kuinka viestintä henkilöstön ja johdon kanssa on hoidettu?

### **Myyntilasku prosessi:**

7. Kuka päättää hinnoittelusta?
8. Kuka hoitaa asiakkaiden laskutuksen?
9. Kuinka seurataan tuntitöiden oikeellisuutta?
10. Varmistitko jälkikäteen (esim. kvartaaleittain) laskutuksen olleen oikealla tasolla?
11. Miten asiakastiedot pidetään ylhäällä?
  - a. kenellä on oikeus neuvotella, lisätä/poistaa asiakas järjestelmästä?
12. Seuraatteko yrityksen myyntisaamisten ikäjakaumaa?
13. Miten toimitte, jos asiakas jättää laskun maksamatta?

### **Kulu- ja matkalaskuprosessi:**

14. kuka tekee ja kuka hyväksyy kulu/matkalaskut?
15. Onko laskuilla erikseen kiertolistaa (asiatarkastaja, hyväksyjä)
16. Ennalta sovittuja euromääriä korvauksien suhteen?
17. Millainen palkanmaksuprosessi yrityksessä on?
18. Vastaako palkkojen maksamisesta sama henkilö kuka laskee palkat?
19. Tarkistaako esimiehet/esimies alaistensa työtunnit ennen palkanmaksua?

**Ostolaskuprosessi:**

20. Millainen hankintaprosessi yrityksellä on?
21. Kenellä yrityksessä on oikeus tehdä ostopäätös ja ostotilaus?
22. Miten ostoehdotukset hyväksytään? Onko hankintojen hyväksymiselle olemassa ennalta määritettyä politiikkaa?
23. Onko hankinnoille asetettu euromääräisiä rajoituksia?
24. Miten ostolaskut käsitellään niiden saavuttua?
  - i. Tarkastaako kukaan onko kappalemäärät ja hinnat tarjouksen/tilauksen mukaiset?
  - ii. Onko laskuilla asiataarkastaja ja laskun hyväksyjä?
  - iii. Havaitaanko järjestelmästä tuplamaksut?

**Tiehallinto**

25. Pääsevätkö kaikki työntekijät yrityksen tietoihin käsiksi?
26. Pääsevätkö kaikki työntekijät asiakkaiden tietoihin käsiksi?
27. Kenellä on oikeudet lisätä tai päivittää asiakasrekisteriä?
28. Onko yrityksellä ohjeistusta salassapidettäviin tietoihin? (esim. salassapitosopimus)
29. Onko yrityksellä yleiskäytäntöä asiakkaiden tiedoista puhumiseen? (kenelle ja millä tasolla asiakkaista keskustelu on sallittua)
30. Voiko työntekijä käytännössä siirtää asiakkaan tililtä rahaa itselleen?

Jos mieleesi tuli jotain lisättävää sisäiseen valvontaan liittyen, mitä emme huomanneet kysyä niin voit vastata tähän alle: