

Perttu Huovinen

**Sisäinen valvonta ja sen toteutuminen,
Case: Prisma Lappeenranta**

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Tradenomi
Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Perttu Huovinen

Sisäinen valvonta ja sen toteutuminen, Case: Prisma lappeenranta, 30 sivua, 3 liitettä

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: Lehtori Teija Launiainen, LAB-ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen päämääränä oli tuottaa relevanttia sekä uutta tietoa sisäisestä valvonnasta ja sen toteutumisesta yrityksessä. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan, Prisma Lappeenrannan kanssa. Tutkimustuloksien tavoitteena on vastata kysymyksiin, millaisella tasolla case yrityksen yleinen tietämyksen taso on ja kuinka sisäinen valvonta toteutetaan, lisäksi kuinka tietämyksen tasoa parannettaisiin. Lisäksi opinnäytetyö pyrkii vaihtamaan lukijan näkökulmaa sisäisestä valvonnasta sisäiseen ohjaukseen. Tutkimuksesta kaikki vähittäistavarakaupan harjoittajat voivat saada suuntaa, mitä sisäinen valvonta merkitsee liiketoiminnalle ja kuinka se usein mielletään työyhteisössä, ei pelkästään case yritys.

Tutkimus jakaantui kahteen eri osaan. Teoriaosuudessa tutkimukselle kerättiin vahva ja luotettava runko käyttäen luotettavia ja monipuolisia lähteitä. Lähteet olivat aiheeseen liittyviä kirjoja, artikkeleja, lehtiä, luentoja ja lisäksi muita aiheita käsitteleviä lähteitä. Empiriaosuudessa uusi tieto pohjautui tutkimuskyselyiden ja teemahaastattelujen vastauksiin. Lisäksi empiriaosuutta peilattiin teoreettiseen kolmen puolustuslinjan malliin.

Tutkimuksen tulokset eivät olleet samat kuin tutkimuksen tekijän odotukset. Tulokset osoittavat suuria ja positiivisia vaikutteita yrityksessä tietämyksen tasosta, mutta hieman odotettua monimutkaisemmin. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, yrityksen tietämyksen taso saatiin selville sekä opinnäytetyön lukija voi hyvinkin vaihtaa näkemystään sisäisestä valvonnasta.

Avainsanat: Sisäinen valvonta, Kolmen puolustus linjan malli, Riskienhallinta

Perttu Huovinen

Internal control and it's realization, Case: Prisma lappeenranta, 30 Pages, 3 Appendices

LAB University of Applied Sciences

Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Accounting

Bachelor's Thesis 2020

Instructor: Teija Launianen, Lecturer, LAB University of Applied Sciences

The aim of the research of this thesis was to produce relevant and new information about internal control and its realization in the company. Thesis was put in the effect with the company, Prisma Lappeenranta. The aim of this thesis results was to answer following questions, Which is case company's level of knowledge of the certain subject, how it would be improved? Also thesis is trying to change readers perspective of internal control to internal leading. From the thesis, all retailers can get an idea of what internal control means to the business and how it's understood in the work community, not just a case company.

The thesis was split into two different parts. In the theoretical part, a strong and reliable framework for the study was collected using reliable and versatile sources. The sources were related books, articles, magazines, lectures, and other sources on the subject. In the empirical part, the new information was based on the answers to research questionnaires and thematic interviews. Also the empirical part was contrast in the theoretical Three Defence Line Model.

The results of the thesis were not the same as the expectations of the thesis author. The results show large and positive influences on the level of knowledge in the company, but slightly more complex than expected. The goals of the thesis were achieved, the level of knowledge of the company was found, and the reader of the thesis might change opinion of internal control.

Keywords: Internal Control, Three Defense Line Model, Risk Management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat tutkimukselle	1
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	3
1.5	Rajaukset.....	4
2	Sisäisen valvonnan käsitteet ja sisäinen tarkastus	5
2.1	Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus	5
2.2	Riskienhallinta ja kontrollit.....	6
2.3	Kolmen puolustuslinjan malli ja uusi versio siitä	7
2.4	Corporate Governance	9
2.5	Uusi Coso Erm.....	9
3	Valvottavat prosessit.....	10
3.1	Myyntiprosessi ja käteismyynti.....	10
3.1.1	Kassamyynnin rahavirrat.....	12
3.1.2	Kassanhallinnan ja järjestelmän kontrollit.....	13
3.2	Valvontaprosessi ja sen kontrollit.....	14
3.3	Työsuojelu ja turvallisuus.....	15
4	Sisäinen valvonta ja sen toteutus Case yrityksessä	16
4.1	Tutkimuksen haastattelu ja sen toteutuminen.....	16
4.2	Haastateltavat.....	16
4.3	Työntekijät, Päälliköt ja Sisäinen tarkastaja	17
4.4	Analysointi	19
4.4.1	Tietämyksen analysointi	19
4.4.2	Kontrollien analysointi	20
5	Pohdinta.....	21
5.1	Johtopäätökset	21
5.2	Luotettavuus	23
5.3	Jatkotutkimusaiheet	24
	Lähteet.....	25

Liitteet

Liite 1 Työntekijöiden kysymykset ja vastausvaihtoehdot

Liite 2 Päälliköiden kysymykset

Liite 3 Sisäisen tarkastajan kysymykset

Liite 4 Työntekijöiden vastaukset

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sisäistä valvontaa ja sen toteutumista case yrityksessä. Opinnäytetyön case yritys on Prisma Lappeenranta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastatteluja sekä kyselyitä. Tavoitteena on luoda uutta ja relevanttia tietoa todistetusti.

Opinnäytetyön tekijällä oli omat odotukset ja näkemykset case yrityksen tietämyksen tasosta, sillä hän työskennellyt siellä yhtäjaksoisesti kolmen vuoden ajan opintojen ohella. Kuitenkin tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen teemahaastattelujen sekä kyselyiden vastaukset eivät aina kohdanneet odotuksien kanssa.

1.1 Lähtökohdat tutkimukselle

Nykyisin uutisissa käsitellään paljon myymälässä tapahtuvia väärinkäytöksiä. Näitä väärinkäytöksiä ovat esimerkiksi työntekijän kavaltamat rahat, väärinkäytetyt pullokuitit, työntekijän väärentämät veikkauskupongit, tuotteiden palautukset tai valvontakameraan tallentunut myymälävaras.

Väärinkäytetyssä pullokuitissa oli kyse siitä, että kassahenkilö oli käyttänyt vanhaa yli 30 euron arvoista pullokuittia toistuvasti. Oikeus on katsonut kavalluksen mahdolliseksi, sillä kaupan kassajärjestelmä ei mitätöi pullokuitin koodia. Kavallus paljastui vähäisen pullonpalautusmäärään siihen nähden, mitä kassasta oli lunastettu palautuslapuilla. (Ilta-Sanomat. 2020)

Työntekijän kavaltamissa rahoissa oli kyse siitä, että rahanlaskija otti pääkassasta lähes 30 000 €. Teot hän oli piilottanut väärentämällä kirjanpitoa. Loppujen lopuksi hän jäi väärennöksistä kiinni. Oikeus on katsonut teon törkeäksi kavallukseksi. (Iltalehti.2020)

Pohjois-Savon käräjäoikeus tuomitsi henkilön tuotteiden varastamisesta ja aiheuttamista tavarantalautuksista. Henkilö kerkesi 10 vuoden aikana kavaltaa työnantajaltaan yli 130 000 €. Kyseinen henkilö oli työskennellyt kassavastaa-

vana Sale myymälöissä. Vyyhti rupesi ratkeamaan, kun kaupoissa huomattiin tavarahävikin pienentyneen rikoksentekijän ollessa sairauslomalla. (Kalevala.2020)

Organisaatiot ennaltaehkäisevät, tunnistavat ja todistavat kyseisiä tapahtumia sisäisellä valvonnalla. Valvonta ei terminä ehkä tänä päivänä enää täysin kuvaa sitä, mistä sisäisessä valvonnassa on itse asiassa kyse; sisäinen ohjaus sen sijaan voisi olla onnistuneempi ilmaisu (Ratsula 2016, 13). Tämän ajatuksen saattamana haluan muuttaa sisäisen valvonnan ennakkoluuloja nykyhetken ajattelumalliin.

Sisäinen valvonnan ja sen aihepiirin vaikutukset yrityksiin ovat tärkeitä, sillä yrityksen liiketoiminnan kannattavuus on osaksi riippuvainen kyseisestä aiheesta. On vaikea laskea euromääräisiä hyötyjä, joita yritykset saavat sisäisestä valvonnasta. Raporttien ja vertailujen avulla voidaan saada suuntaa antavia summia. Sisäisen valvonnan hyötyjen laskemisessa ei ole samankaltaisia tiettyjä laskentakaavoja, kuten esimerkiksi investoinnin hyötyä laskiessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmäsuuntausta. Laadullisessa menetelmäsuuntauksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka ovat sosiaalisia ja ihmisten välisiä. Merkitykset muodostavat kokonaisuuksia. Kokonaisuudet vuorostaan ilmenevät ajatuksina, toimintona ja päämäärien asettamisina. Tavoitteena on havainnollistaa ihmisten kuvaukset mielipiteistä ja ajattelusta todellisuuteen (hanna.villka.fi). Tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksiin ja käsityksiin liittyvää merkitystä.

Tutkimus pohjautuu kahteen vaiheeseen, silloin kun se on menetelmäsuuntaukseltaan laadullinen. Vaiheet ovat arvoituksen ratkaiseminen sekä havaintojen tuottaminen. Arvoituksen ratkaisussa tutkimusta verrataan teoriaan, joka on todistettua tietoa luotettavista lähteistä tai muihin tutkimus aihetta käsittelevään tutkimukseen. Havaintojen tuottamisessa tulokset tulkitaan, jolloin voidaan tehdä todistettuja johtopäätöksiä. Lisäksi tulkinta-apuna voidaan käyttää joissain tapauksissa erilaisia hypoteeseja ja aikaisempia tutkimustuloksia. Laadullista tutkimusta tehdessä lomake- ja teemahaastattelun avulla tutkija kysyy tutkijaa

kiinnostavia ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia kysymyksiä. Tällöin kysymykset jo itsessään rajoittavat hankittavan ja tutkittavan aineiston määrää. Näin tutkimuksesta syntyy täsmällinen ja rajattu kokonaisuus. (Alasuutari 2011, E-Kirja, Ei sivunumeroa)

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda ilmi lukijalle sisäistä valvontaa ja sen toteutumista case yrityksessä. Yleisesti sisäinen valvonta mielletään virheiden etsimiseksi, joten haluaisin muuttaa tätä kyseistä ajattelutapaa. Case yrityksen osalta tavoitteena on tehdä tutkimusta sisäisen valvonnan toteutuksesta sekä selvittää yleinen tietämyksen taso aiheesta ja samalla luoda relevanttia tietoa sekä todistaa se. Lopputuloksena olisi oman tietotaidon parantaminen aiheesta sekä liiketoiminnan lisäarvon tuottaminen case yritykselle.

Opinnäytetyön päätavoite on saada vastaus case yrityksen tietämyksen tasosta tutkittavaan päätutkimuskysymykseen.

Päätutkimuskysymys:

1. Millä tasolla organisaation tietämys on sisäisessä valvonnassa ja kuinka sisäinen valvonta toteutetaan?

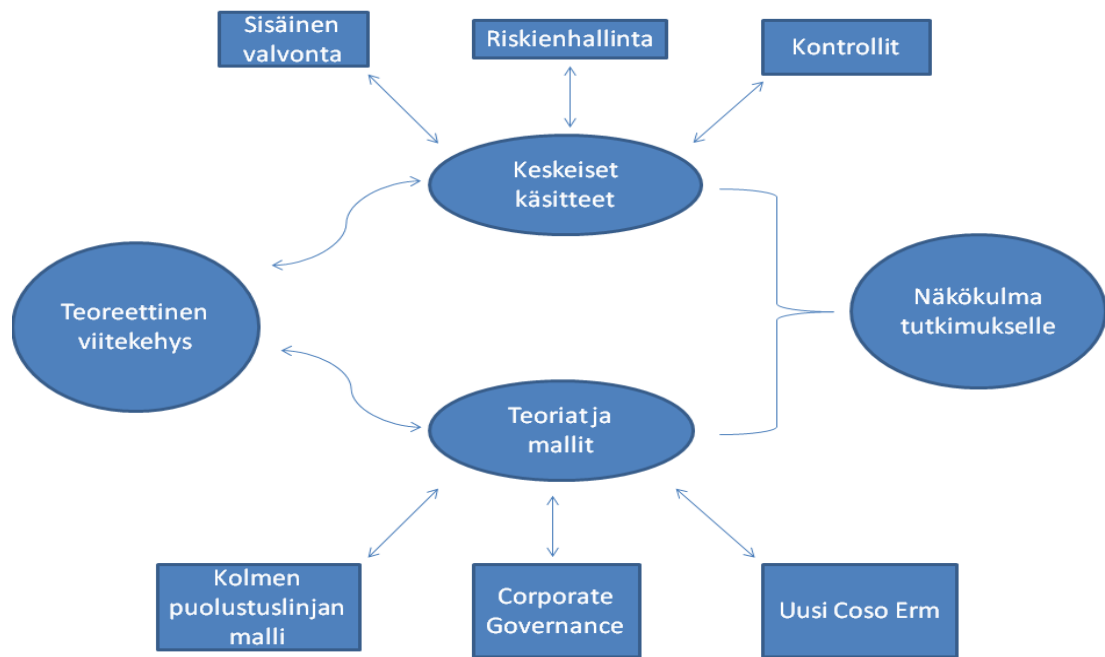
Lisäksi on luonnollista liittää alatutkimuskysymys, sillä se on hyvin vahvasti yhteydessä päätutkimuskysymyksen vastaukseen.

Alatutkimuskysymys:

1. Millaisilla toimenpiteillä tietämyksen tasoa parannettaisiin?

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa lukijalle selkeän kuvan tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä, malleista, teorioista, ideoista, sekä tutkittavasta näkökulmasta (scribbr.fi). Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin kyseistä aiheesta. Alla oleva kuva havainnollistaa opinnäytetyöni teoreettisen viitekehysten.



Kuva 1

Kuten kuvassa yksi (1) tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen (2) osioon. Osiot ovat keskeiset käsitteet ja teoriat ja mallit, jotka vahvasti alustavat, sekä havainnollistavat opinnäytetyön päämäärää. Näin syntyy näkökulma tutkimukselleni. Tutkimuksessa aion verrata ja havainnollistaa kolmen puolustuslinjan mallia.

1.5 Rajaukset

Tutkimus jakautuu kahteen eri osaan, teoria- sekä empiriaosuuteen. Teoriaosuudessa lukija tutustuu aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen kyseistä aiheesta. Empiirinen osuus koostuu tutkimuksesta saadusta informaatiosta, tehdystä analyysistä, sekä lopputuotteesta.

Tarkka opinnäytetyön aihe on sisäinen valvonta ja sen toteutuminen, Case: Prisma Lappeenranta. Sisäinen valvonta on opinnäytetyön keskipiste, sillä se on laaja, ajankohtainen sekä mielenkiintoinen aihe. Laajasta ja mielenkiintoisesta aiheesta on mahdollista muokata rajauksien avulla omannäköinen opinnäytetyö. Sisäistä tarkastusta sivutaan opinnäytetyössäni.

Sisäisen valvonnan toteutumista on mahdollista tutkia erilaisista näkökulmista. Opinnäytetyössäni näkökulmat ovat yleinen tietämyksen taso organisaatiossa ja organisaation kontrollit. Toteutumista opinnäytetyössä tutkitaan haastatteluilla sekä kysymyslomakkeilla, lisäksi haastattelut litteroidaan ja analysoidaan. Näin saadaan vastaus tutkimuskysymykseen.

Tutkimustavat ovat teemahaastattelut ja kysymyslomakkeet. Teemahaastattelut osoitetaan organisaation johdolle, sillä heillä on enemmän vastuuta kyseistä asiasta kuin muulla henkilökunnalla. Kysymyslomakkeet osoitetaan työntekijöille, lomakkeilla saadaan yleiskuva tietämyksen tasosta. Pääosin haastattelut ja kysymyslomakkeet esitetään yksilöille, jotta saataisiin yksilöllisiä mielipiteitä ja vastauksia.

Opinnäytetyössäni haastateltavat toimivat erilaisissa työtehtävissä organisaation sisällä, jotta saataisiin tutkimukselle mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tutkittava joukko koostuu työntekijöistä, esimiehistä, johtajasta sekä sisäisestä tarkastajasta. Case yrityksessä on kolme (3) osastoa, jotka ovat kassa-, päivittäistavara- ja käyttötavaraosastot, kustakin osastosta valitaan viisi (5) työntekijää ja yksi (1) tai kaksi (2) esimiestä. Käyttötavaraosastossa on kaksi (2) esimiestä, sillä kyseisessä osastossa on paljon erilaisia tuotteita. Yhteensä tutkimuksessa on mukana 21 henkilöä, 15 työntekijää, neljä esimiestä, yksi päällikkö ja yksi sisäinen tarkastaja.

Opinnäytetyöni tarkoituksena ei ole tutkia kaikkia mahdollisia organisaation prosesseja tai henkilökuntaa. Tarkoituksena on keskittyä valittuihin osiin organisaatiosta, jotta lopputuotteen käyttäjä saisi yksityiskohtaista informaatiota lopputuloksesta. Valitut prosessit opinnäytetyössä ovat myyntiprosessi ja valvontaprosessi. Lisäksi tarkastelen vähän yhtä (1) nykyhetkeen vaikuttavaa prosessia.

2 Sisäisen valvonnan käsitteet ja sisäinen tarkastus

2.1 Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus

Sisäinen valvonta on muutakin kuin pelkkiä sääntöjä. Sisäinen valvonta edustaa yrityksen arvoja, periaatteita, luottamusta ja kulttuuria. (Rose 2008, 5)

Sisäinen valvonta, ”Sisäinen valvonta on suomennettu termistä internal control. Valvonta ei terminä ehkä tänä päivänä enää täysin kuvaa sitä, mistä sisäisessä valvonnassa on itse asiassa kyse; sisäinen ohjaus sen sijaan voisi olla onnistuneempi ilmaisu”(Ratsula 2016, 13). Sisäisen valvonnan tavoite on kokonaisvaltainen toimenpide organisaatiolle. Jokaiselle organisaation työntekijälle kuuluva päivittäinen toimenpide, jolla pyritään ehkäisemään virheitä ja väärinkäytöksiä sekä etsimään mahdollisia kohtia, joissa riskit voisivat kylpeä.

Sisäisen tarkastuksen pohjimmainen tarkoitus on lisätä ja turvata organisaation arvoa. Arvon lisäys ja turvaaminen tapahtuu käyttämällä riskiperusteista ja objektiivista varmistusta, neuvoa ja näkemyksiä (Niemi 2018, 5-13). Sisäinen tarkastus tarkastaa yrityksen sisäisen valvonnan ja sen, että sitä toteutetaan. Lisäksi sisäinen tarkastus ohjaa sekä opastaa sisäistä valvontaa.

Kehittyneessä liiketoiminnassa on mahdollista olla sisäisen valvonnan komitea. Tämä komitea koostuu sisäisestä valvonnasta, laki-, tietotekniikka-, henkilöstö-, talous- ja sisäisestä tarkastustoiminnasta vastaavista toimijoista. Toimijat valvovat sisäisen valvonnan ohjelmaa, mukaan lukien suunnitelmat, havainnot, parannettavat alueet, kunnostaminen ja viestintä. (Hightower 2008, 59)

2.2 Riskienhallinta ja kontrollit

Tarve hallita ja kontrolloida riskejä on ilmaantunut monilla aloilla. Riskienhallinta on laajentunut ja väittää sisältävänsä sisäisen valvonnan. Ironisesti myös sisäisen valvonta on laajentunut ja väittää sisältävän riskienhallinnan. Nämä kaksi tulisi yhdistää ja samalla miettiä miten riskejä hallitaan ohjausjärjestelmässä.(Leitch 2008, 15-20)

Riskienhallinta, ”Riskienhallinta on osa yhtiön ohjaus- ja valvontajärjestelmää. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan ja seurataan” (Ratsula 2016, 39). Riskienhallinnan tavoite on pyrkiä minimoimaan organisaatiota vahingoittavien riskien seuraukset. Lisäksi riskienhallinnan pitäisi olla jatkuvaa, sillä liiketoiminnassa on aina riskejä tai tulevia riskejä. Sen takia ei riitä, että riskit tunnistetaan yhden kerran projektiluontoisesti.

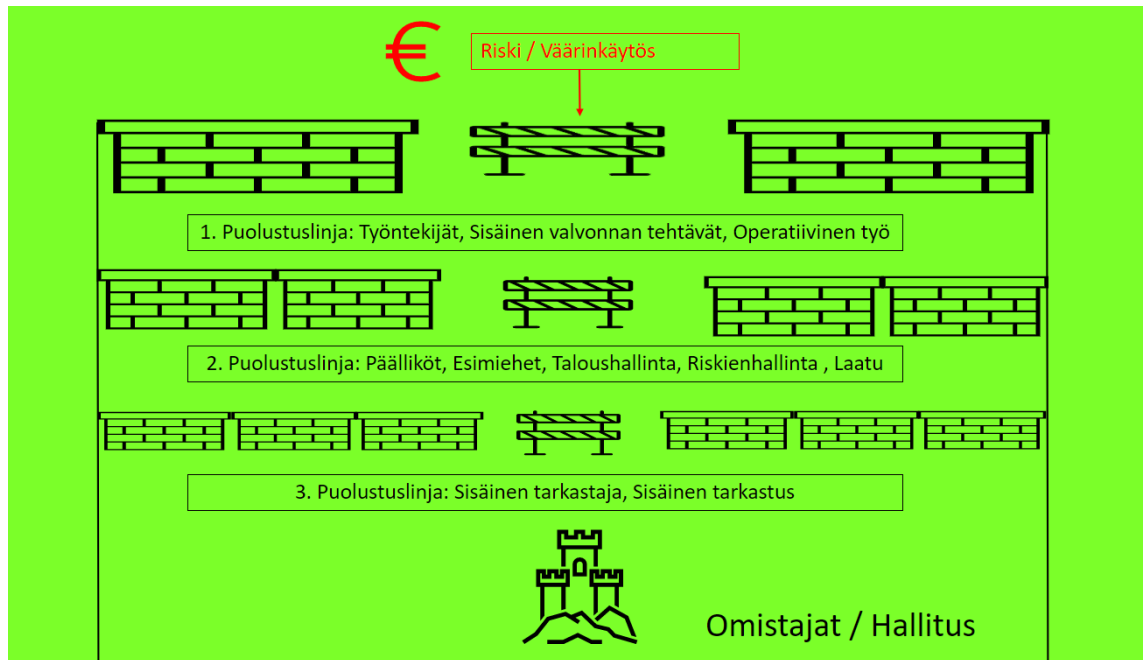
Riskienhallinta pohjautuu käsitteeseen riski. Riski tarkoittaa ei toivotun tapahtuman todennäköisyyttä yhdistettynä seuraukseen. Riskissä on siis kaksi tekijää jotka kuvaavat vaaraa. Vaara on yksittäinen tekijä tai olosuhde työpaikalla. (Mannermaa 2018, 155)

Kontrollit, ”Erilaiset kontrollit ovat olennainen osa yritysten hallintoa ja riskien hallintaa. Kontrolleja ylläpidetään yrityksen johdon ja hallituksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Kontrollit koskevat yleensä yrityksen kaikkia toimintoja, henkilöstöä, tuotteita ja myös muuta toimintaympäristöä” (Lahti & Salminen 2014, 188). Liiketoiminnan kontrolleja ovat esimerkiksi kamera- ja kulunvalvonta. Kontrollien tarkoituksena on tukea väärinkäytösten ehkäisemistä sekä paljastaa väärinkäytökset, ennen kaikkea parantaa ja kehittää liiketoiminnan prosesseja.

Väärinkäytöksistä suurin osa (yli 40 %) tulee ilmi vihjeen avulla ACFE:n tutkimuksen mukaan. Väärinkäytösten tunnistaminen hankaloituu, mikäli organisaatiossa ei uskota väärinkäytös mahdollisuuteen. Toisin sanoen työyhteisö on mieleinen, turvallinen ja luottavainen. (ACFE 2018.) Noin puolet väärinkäytöksistä paljastuu siis muita kanavia pitkin. Tämän takia kontrollit ovat tärkeä osa sisäistä valvontaa.

2.3 Kolmen puolustuslinjan malli ja uusi versio siitä

Kolmen puolustuslinjan malli, ”Kolmen puolustuslinjan mallin mukaan ylimmän johdon valvonnan alla toimivat kolme linjaa ovat tarpeen takaamaan tehokkaan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan. Ylintä johtoa ei sisällytetä mihinkään puolustuslinjaan, mutta sillä on äärimmäisen tärkeä rooli mallin toiminnan kannalta” (Riskiblogi.fi). Mallin tarkoituksena on havainnollistaa väärinkäytöksen estäminen kolmella eri linjalla. Linjat ovat henkilöstö (ensimmäinen), esimiehet (toinen) ja sisäinen tarkastaja (kolmas). Lisäksi malli pitää sisällään ajattelutavan tasojen seuraamisesta sekä niiden toiminnan valvomisesta.



Kuva 2

Kuva kaksi (2) havainnollistaa kolmen puolustuslinjan toimintamallin. Tätä toimintamallia opinnäytetyön tekijä peilaa omaan tutkimukseensa. Riski tai väärinkäytös kohtaa kolme (3) erilaista puolustuslinjaa ennen kuin se voi tuottaa vahinkoa yritykselle. Ensimmäisessä linjassa työntekijät tekevät operatiivisia työtehtäviä, joihin sisältyy sisäisen valvonnan prosessin tehtävät. Näitä sisäisen valvonnan tehtäviä ovat esimerkiksi oikeaoppiset hävikin kirjaamismenetelmät, asiakkaiden laukkujen tarkastus ja työaikakorttien leimaaminen. Sisäisen valvonnan tehtävät vaihtelevat eri toimialoilla, joten ne eivät ole jokaisessa yrityksessä samanlaisia. Toisessa linjassa päälliköt ja esimiehet valvovat sekä kouluttavat työntekijöitä. Valvonnalla tarkoitetaan sitä, että nämä ensimmäisen linjan tehtävät toteutuvat oikeaoppisesti. Varmistaakseen toteutuksen he käyvät tekemässä niin sanottuja laatu- ja turvallisuuskävelyitä säännöllisesti. Näissä kävelyissä on tarkoituksena katsoa toimintojen olevan vaadittavalla tasolla sekä varmistaa toimintakunto. Koulutuksessa palautetaan mieleen opittuja asioita ja opetetaan uusia toimintatapoja. Kolmannessa linjassa sisäinen tarkastaja valvoo sisäisen valvonnan kokonaisuutta, eli ensimmäistä sekä toista linjaa. Lisäksi hän tarkastaa taloudellisia numeroita ja erilaisia yrityksen raportteja käyttäen apunaan sisäisen tarkastuksen työvälineitä. Näitä työvälineitä ovat esimerkiksi analyttiset raportit ja säännölliset testauskäynnit. Sisäinen tarkastaja toimii ylimmän johdon tukena puolueettomana toimijana ja raportoi työntuloksiaan

heille. Riskin tai väärinkäytöksen jäämättä huomaamatta näillä puolustuslinjoilla, se voi vahingoittaa yritystä ja sisäinen valvonta on epäonnistunut tehtävässään. Tällöin riski tai väärinkäytös voi tuottaa euromääräisiä vahinkoja tai muita vahinkoja yritykseen. Vahingon syntyessä yritys ja sen omistajat kärsivät siitä.

Uusi kolmen linjan malli on kehitetty selkeyttämään ja yksinkertaistamaan keskeiset roolit sisäisessä valvonnassa. Normaalissa versiossa on syvälle juurtuneet näkökannat riskienhallintaan, sääntelyyn ja lakeihin. Uudessa kolmen linjan mallissa sanaa "linja" ei mielletä samalla tavalla kuin edellisessä. Nykyisessä mallissa linja nähdään ennemminkin rooleina kuin linjana. Ensimmäisen ja toisen asteen rooleja voidaan erotella tai sekoitella yksilöille, ryhmille ja osastoille. Uusi malli pohjautuu kuuteen periaatteeseen. Nämä periaatteet ovat: hallinto, hallintoelinten tehtävät, ensimmäisen sekä toisen linjan roolit, kolmansien linjojen roolit, kolmannen linjan riippumattomuus ja arvon luominen / suojaaminen. (Internal Auditors Lehti. 2020, 61-62)

2.4 Corporate Governance

Corporate Governance, "Hyvällä hallinnoinnilla eli corporate governance:lla (CG) tarkoitetaan yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee hallituksen ja muun yritysjohtoon roolit, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin" (ek.fi). Toinen suomenkielinen käänös termille on hallinnointikoodi. Tavoitteena on yhtenäistää, hallinnoida sekä kehittää yrityksen toimintatapoja.

Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä perustuu yhteiskunnalliseen näkökulmaan. Yhteiskunnallinen näkökulman määrittäjiä ovat talous, kilpailu, sääntely ja demokraattiset sekä eettiset säännökset. (De Kluyver & Cornelis 2013, 3)

2.5 Uusi Coso Erm

Vuonna 1985 Treadway Commissionin sponsorointijärjestöjen komitea perustettiin tukemaan petostentorjunnan kansallista toimikuntaa, jonka tarkoituksena oli riskienhallinta. Toiminta perustui raportointiin tekijöistä, jotka voisivat pohjautua vilpilliseen taloudelliseen raportointiin. Alkuperäisen sitoumuksen jälkeen Coso

on laajentanut tarkoitusta taloudellisen raportoinnin laadun parantamiseksi. (Ramos 2008, 27)

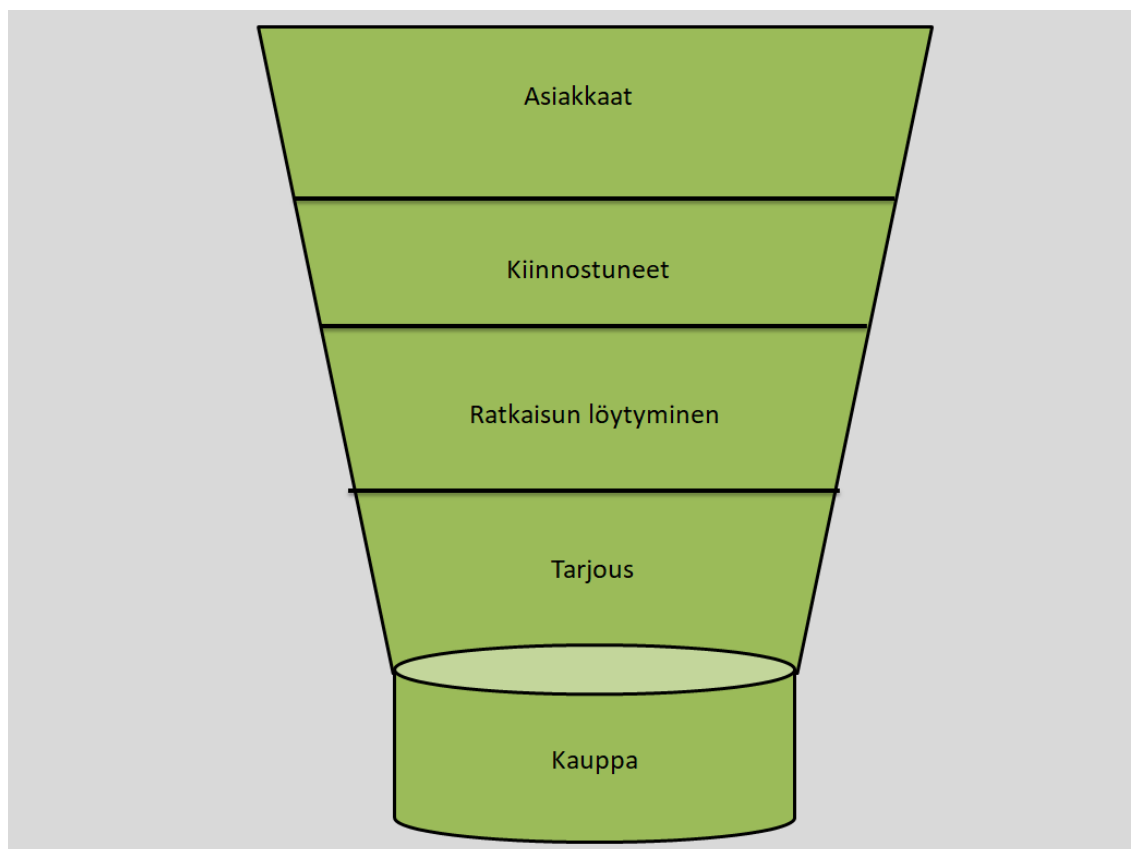
Sponsorointijärjestöjen komitean (COSO) missiona on tarjota ajatusjohtajuutta parantamalla kattavat puitteet ja ohjeet yrityksen riskienhallinnalle, sisäiselle valvonnalle ja petosten ehkäisemiselle. Tarkoituksena on kehittää organisaation suorituskykyä ja hallintoa sekä vähentää petosten määrää organisaatioissa. (coso 2020)

Uusi Coso Erm, ”COSO ERM on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli. Uusittu viitekehys painottaa aikaisempaa mallia enemmän organisaation riskikulttuuria, johtamis- ja hallintotapaa sekä raportointia (ei pelkästään riskeistä vaan myös organisaatio- ja riskikulttuurista sekä suoriutumisesta)” (Niemi 2018, 334). Malli muodostuu viidestä (5) erilaisesta osasta. Osat ovat hallinto ja kulttuuri, strategia ja tavoitteen asettaminen, suorituskyky, tarkastus ja informaatio (sis. kommunikaation sekä raportoinnin). Osat sisältävät 20 periaatetta riskienhallinnasta. Yksinkertaistettuna uusi Coso Erm sisältää yhteensä 100 periaatetta riskienhallinnasta.

3 Valvottavat prosessit

3.1 Myyntiprosessi ja käteismyynti

Myynti on kriittisin osa kaikille yritystoimintaa tekeville organisaatioille, jotka tavoittelevat voittoa. Voiton myötä organisaatio pystyy rahoittamaan yritystoiminnan kaikki kustannukset sekä kehittämään toimintaansa. Lisäksi tuottavalla liiketoiminnalla organisaatio tuottaa omistajilleen voittoa. (Niemi 2018, 392)



Kuva 3

Kuva kolme (3) esittää eräiden liiketoimintaa harjoittavien yritysten myyntiprosessia. Prosessissa kuvaajassa supillon ylhäällä ovat asiakkaat, joista osasta syntyy kiinnostuneita asiakkaita. Kiinnostuneiden asiakkaiden ongelmat ratkaistaan ammattitaitoisella osaamisella. Tämän onnistuessa voidaan tehdä asiakkaalle tarjous. Tarjoukseen tyytyväinen asiakas tekee kaupan yrityksen kanssa. Toisin sanoen kaikki asiakkaat eivät päädy kaappoihin.

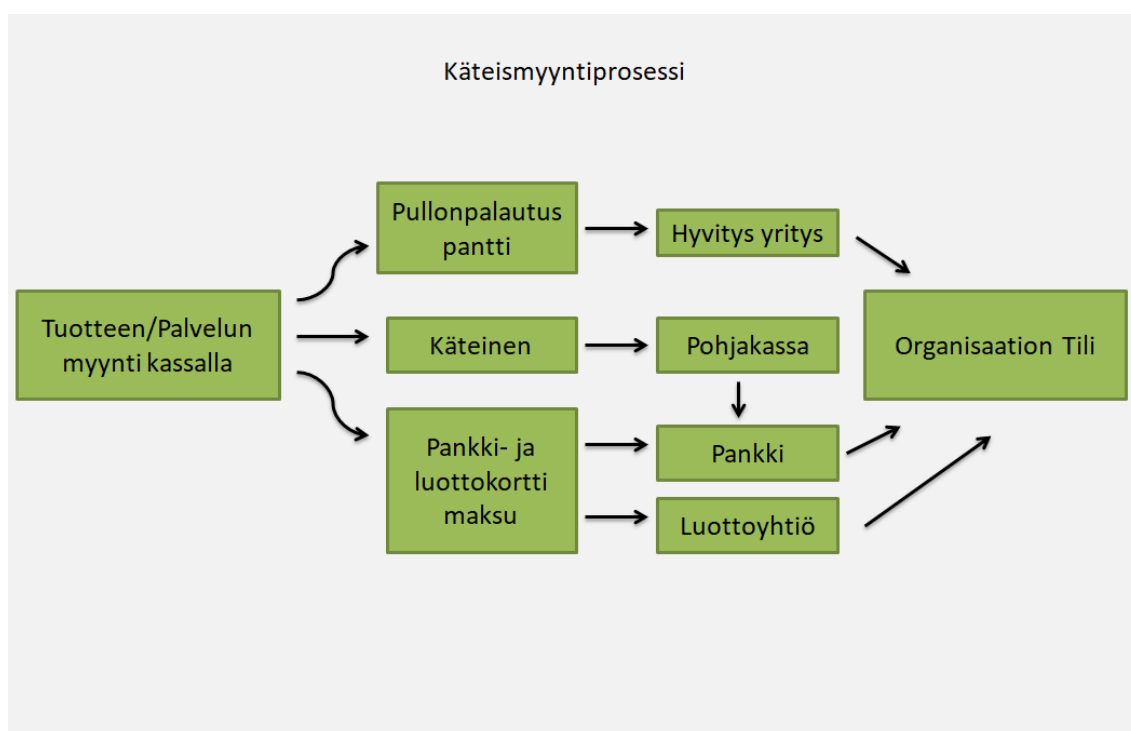
Vähittäiskaupoissa myynti tapahtuu yleensä käteismyyntinä. Käteismyyntin maksutavat ovat käteisellä maksaminen sekä pankki- ja luottokorttiosotot. Suurimmassa osassa vähittäiskaupoissa on myös mahdollista lunastaa ostokset pullonpalautuksesta saatavalla panttilapulla, tai vähentää pantti ostoksista. Lisäksi erilaiset kauppakohtaiset bonusostot ovat mahdollisia. Nykypäivänä vähittäiskaupoissa yleistyy erilaiset mobiilimaksutavat, kuten mobilepay.

Myyntitapahtuma toteutuu yleensä liiketilassa ja samalla rekisteröity kassajärjestelmään. Näin ollen yrityksen ei tarvitse tehdä asiakkaalle erillistä laskua ostoksista, sillä asiakas on maksanut jo ostoksensa sekä saanut kuitin tapahtu-

masta. Kassajärjestelmä toimittaa automaattisesti tapahtumat organisaation kirjanpitoon (Lahti & Salminen 2014, 88). Maksutapahtumia on silti syytä seurata joko myyntireskontran tai manuaaliseurannan kautta. Lopullisesti asiakkaan tekemä maksu on yrityksen muun liiketoiminnan käytössä vasta, kun raha saapuu yrityksen pankkitilille. Maksuista saadut rahat eivät ole heti samassa hetkessä yrityksen hallussa, vaan rahat kiertävät pankin kautta organisaation tilille toteaa Lahti ja Salminen.

3.1.1 Kassamyynnin rahavirrat

Edellisessä kappaleessa todettiin rahojen kiertävän pankin kautta organisaation tilille, käteismaksut tilitetään pankkiin, kortti- sekä mobiilimaksut suoritetaan pankin toimesta tilille ja pullonpalautuspantit suorittaa kyseinen yhteistyökumppani.



Kuva 4

Kuten kuvassa kaksi (2) voidaan havaita kassamyynnin rahavirran kiertokulku organisaation pankkitilille. Raha voi kulkea hyvinkin erilaisia reittejä pitkin organisaation tilille.

Vähittäiskaupassa käteismyynnin volyymit ovat suuria, siitä johtuen se voi aiheuttaa paljon manuaalista työtä taloushallinnossa, mikäli sitä ei hoideta digitaalisesti. Käteisellä tapahtuvien myyntien seuranta on haasteellista ja siihen liittyy valtava väärinkäytösrisi. Organisaation on pystyttävä varmentamaan kaikki käteinen raha, joka tulee tilityksistä tilille. Varmennus tapahtuu vertaamalla kassajärjestelmän tapahtumia sekä tilityksiä toisiinsa. (Lahti & Salminen 2014, 123-124)

3.1.2 Kassanhallinnan ja järjestelmän kontrollit

Kassojen maksuliikenne sekä niiden seuranta sisältää kriittisimmän riskin rahanmenetykseen liiketoimintaa tekeväille organisaatioille. Tämän takia kassanhallinnan erilaiset kontrollit pyrkivät ehkäisemään rahanmenetystä sekä ohjaamaan hallinnan tehtäviä usealle eri henkilölle. (Lahti & Salminen 2014, 198)

Automatisoidun järjestelmän myötä käteis- ja korttimaksut kirjautuvat kirjanpitojärjestelmään sekä ne voidaan varmistaa vastaamaan pankkitilille tulleita varoja vastaan viitenumeroiden avulla. Tällöin sisäinen ohjaus voidaan kohdentaa haastavimpiin tehtäviin kuten virheellisiin ja puuttuviin tilityksiin (Lahti & Salminen 2014, 198). Lisäksi voidaan tarkistaa erilaiset palautus- ja hyvitystilitykset.

Seuraavien kappaleiden näkökulma pohjautuu käytännön kokemukseen sekä havainnointiin.

Kassajärjestelmään kirjataan päivän alkaessa pohjakassan tiedot. Nämä tiedot pitävät sisällään pohjakassaan laitettun rahanmäärän, kassanumeron, kassahenkilön numeron, myyntiosaston tunnuksen. Lisäksi järjestelmä tallentaa pohjakassan tekijän. Kassankäyttäjä syöttää järjestelmään henkilökohtaisen numeronsa sekä salasanan. Kaikki kassalla tehdyt toiminnot tallentuvat järjestelmään, jolloin voidaan hyvinkin tarkasti selvittää jokaisen myyntitapahtuman tiedot. Päivän aikana kassahenkilö voi tarvittaessa kysyä lisää vaihtorahaa omaan pohjakassansa, tietysti riippuen myymälästä. Päivän päätteeksi tehdään lopputilitys ja rahat palautetaan turvapussissa rahanlaskentaan. Tässä vaiheessa kassahenkilön on mahdollista laskea käteisvarat vertaamalla niitä kassasta saatavaan raporttiin. Rahanlaskennassa kassan käteisvarat lasketaan uudelleen ennen niiden tilitystä pankkiin. Pankissa kyseiset rahat lasketaan ennen niiden

tilittämistä organisaation tilille. Rahojen saavuttua organisaation tilille voidaan niitä verrata vielä kassaraporttiin.

Nykyaikaiset kassajärjestelmät auttavat kassahenkilöä käteisellä tapahtuvassa myynissä. Järjestelmä pystyy laskemaan sentin tarkkuudella palautettavan rahan määrän asiakkaalle. Lisäksi on mahdollista, että asiakas maksaa muulla kuin euro valuutalla. Tällöin järjestelmä osaa muuttaa toisen valuutan euroksi sekä päinvastoin. Järjestelmään on tietysti etukäteen määritettävä valuutan vaihtokurssi, jotta koneen on mahdollista laskea laskutettava summa. Kassojen yhteydessä on useasti myös setelintunnistuslaite, jolla voi varmistaa kyseisen valuutan relevantiksi. Näin ollen kassaan ei pääse tulemaan väärennettyä rahaa ja sitä kautta tappiota organisaatiolle.

3.2 Valvontaprosessi ja sen kontrollit

Mitä sitten pitäisi tehdä? Valvonta ja turvallisuus eivät ole toimintoja, jotka pitäisi delegoida yhteen organisaation osa-alueeseen. Jokainen henkilö organisaatiossa on omalta osaltaan vastuussa näistä toiminnoista. Jotta valvonta ja turvallisuus toteutuisi toivotuilla raameilla vaaditaan näiden toimintojen olevan osa organisaation kulttuuria ja arvoja. Turvallisuus ja valvonta yhdistyy monin tavoin organisaation kulttuuriin sekä arvoihin. Tämän takia niiden kehittämiseksi sekä seuraamiseksi tarvitaan myös monipuolisia keinoja.(Hiltunen 2015)

Valvonnan ja Turvallisuuden toimenpiteet	
Turvallisuusstandardit	Yrityksen työturvallisuusosasto suunnittelee johdon kanssa toiminnoille ja toimipaikoille yhtenäiset toimintatavat sekä rakenteet. Rakenteet ovat esimerkiksi: rahan käsittelytilat ja erilaiset hätä- tai paniikkihälyttimet.
Johdon turvallisuusselvitykset	Johto varaa oman aikansa turvallisuusstandardien tarkistamiseen. Tarkistuksessa selvitetään ovatko toiminnot vaadittavalla tasolla ja toimintakunnossa. Esimerkkiä antamalla johto ilmaisee oman sitoutumisensa ja panoksensa.
Raportit	Työpaikoilla kirjataan systemaattisesti tietokantaan kaikki turvallisuustapahtumat pitäen sisällään läheltä piti tilanteet. Raporttien perusteella opitaan tapahtuneista sekä ennaltaehkäistään samojen tilanteiden toistuvuus.
Investoinnit	Digitaalitekniikan myötä on mahdollista hankkia tehokkaita verkon yli toimivia valvonta- ja hälytyslaitteita. Esimerkiksi valvontakamerat ja erilaiset tunnistimet. Kyse on ideoiden parantamisesta.
Kriisiorganisaatio, tilannekortit ja harjoittelu:	Onnettomuuden tai vaaratilanteen syntyessä on kyettävä ehkäisemään tai minimoimaan sen vaikutukset. Sen varalta on oltava osasto joka rupeaa johtamaan ja ohjeistamaan tilannetta. Tilannekortit ovat työkalu, joissa on valmiiksi mietitty toimintamallit erilaisille onnettomuus- tai vaaratilanteelle.

Kuva 5 .(Hiltunen 2015)

Kuvassa kolme (3) on Hiltusen ajatuksia valvonnan ja turvallisuuden kontrolleista. Valvonta ja turvallisuus rakentuu laajan verkoston ympärille. Verkostossa on oltava monipuolisia toimintoja, jotta valvonnasta ja turvallisuudesta tulisi kokonaisvaltainen ja luotettava.

3.3 Työsuojelu ja turvallisuus

Maailmalla hyvin tunnettu koronavirus (COVID-19) lähti leviämään Kiinasta joulukuussa 2019. Maailman terveysjärjestön mukaan koronavirus on pandemia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020)

Toimipaikoissa henkilöistä sekä asiakkaista pidetään huolta selkein ohjeistuksin ja suojakäytäntein. Myymälöissä hygieniasta ja puhtaudesta pidetään jatkuvasti huolta. Hedelmä- ja vihannesosaston vaa'at puhdistetaan säännöllisin väliajoin. Kassapöytien ja kortinlukijoiden desinfiointiin on omat ohjeistukset. (S-ryhmä. 2020)

S-ryhmän monipuolinen ja laaja toimialakirjo näytti vahvuutensa koronapandemian aiheuttamassa poikkeusolosuhteissa. Usea lomautusuhan vaikutuksen alla ollut s-ryhmäläinen saikin nopealla aikataululla tilapäisen työn vähittäismyymälöistä. (Ässä s-ryhmäläisten oma lehti. 2020, 29)

4 Sisäinen valvonta ja sen toteutus Case yrityksessä

4.1 Tutkimuksen haastattelu ja sen toteutuminen

Tutkimuksen empiirinen osa alkaa tästä kappaleesta. Lukijalle selviää kokonaisvaltaisesti tutkimusprosessin empiirinen osa case yrityksessä. Kappale pitää sisällään teemahaastattelu- ja kyselylomakkeet, haastateltavat, litterointi ja analysointi.

Tutkimuksen teemahaastattelu- ja kyselylomakkeet jakautuivat kolmeen (3) erillaiseen lomakkeeseen. Jokaisessa tutkimuslomakkeessa on tutkimuksen aihe, tutkimuksen tekijän tiedot, ohjeet vastaajalle sekä kysymykset ja vastausalue. Lomakkeista kaksi (2) toteutettiin teemahaastattelulomakkeena ja yksi (1) kyselylomakkeena. Työntekijöiden kyselyt tehtiin liitteenä 1 olevan kyselylomakkeen mukaisesti. Päälliköiden ja sisäisen tarkastajan haastattelut tehtiin liitteiden 2 ja 3 mukaisesti. Kussakin lomakkeessa on viisi (5) kysymystä. Tutkimushaastattelut ja kyselylomakkeet tehtiin anonyymisti. Teemahaastattelut toteutettiin niin, että tutkimuksen tekijä ja vastaaja kävivät keskustelua aiheesta ja vastaaja kirjoitti päällimmäiset ajatuksensa lomakkeeseen.

Litterointiosiossa tutkimuskyselyn vastaukset kirjoitetaan puhtaaksi. Tutkimuksen lukija saa selkeän kuvan tutkimukseen osallistujien ajatuksista. Vastaukset on jaoteltu toimenkuvan mukaan.

4.2 Haastateltavat

Tutkimuksen haastateltavat toimivat erilaisissa työtehtävissä, jotta saataisiin tutkimukselle mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tutkittava joukko koostui työntekijöistä, päälliköistä sekä sisäisestä tarkastajasta. Case yrityksessä on kolme (3) osastoa, jotka ovat kassa-, päivittäistavara- ja käyttötavaraosastot, kustakin osastosta valitaan viisi (5) työnteki-

jää ja yksi (1) tai kaksi (2) päällikköä riippuen monta osastossa on. Yhteensä tutkimuksessa on mukana 21 henkilöä, 15 työntekijää, viisi (5) päällikköä sekä yksi (1) sisäinen tarkastaja.

4.3 Työntekijät, Päälliköt ja Sisäinen tarkastaja

Työntekijöiden kyselylomakkeessa oli vastausvaihtoehdot, joten hyvin suuri osa vastaajista vastasi niiden mukaisesti. Vastauksista kerättiin numeerinen tiedosto, josta käy ilmi miten työntekijät vastasivat kuhunkin kysymykseen. Tiedosto on lisätty opinnäytetyön liitteisiin (Liite 4). Lisäksi työntekijöiden vastauksiin palataan kappaleessa 4.3.1 tietämyksen analysointi.

Teemahaastattelun kaikkia vastauksia ei ole litteroitu. Jokaisessa kysymyksessä on kolme vastausta. Vastaukset havainnollistavat päälliköiden päällimmäisiä ajatuksia. Päälliköt vastasivat seuraavasti haastattelulomakkeessa:

1. Mitä termi sisäinen valvonta sinun mielestäsi tarkoittaa?

”Sisäinen valvonta yksikössä tarkoittaa sitä, että asiat menevät oikein ja työt hoidetaan Eekoo:n / yksikön sääntöjen mukaisesti”.

”Sisäinen valvonta ”opettaa” / ohjeistaa henkilöstön oikeisiin toimintamalleihin ja johtaa kaikilta osin rehelliseen / avoimeen työskentelyyn”.

”On olemassa konsepti, joka määrittää säännöt ja tavat toimia. Sääntöjä noudattamalla ja seuraamalla vältetään virheitä. Tekemisen pitää olla jollain keinoin mitattavissa, ettei tekeminen ole ”kelluvaa” ”.

2. Mikä on sisäisen valvonnan tavoite organisaatiossasi?

”Huolehditaan ettei väärinkäytöksiä tule”.

”Kaikki toimii samojen sääntöjen mukaan. Noudattamalla ohjeita vältetään virheitä, jotka voivat jatkuessaan johtaa vääränlaiseen liiketoimintaan, tällöin konsepti katoaa”.

"Ehkäistä arkisessa työssä virheiden tekoa sekä noudattaa niin valtakunnallisia kuin osuuskaupan / toimipaikan (pysyväisohjeita) = toimintaohjeita. Virheet näkyvät aina yksikön viimeisen rivin = operatiivisen tuloksen määrässä".

3. Kenelle sinun mielestä sisäinen valvonta kuuluu organisaatiossa?

"Sisäinen tarkastaja, Prisma-johtaja, muut esimiehet ja kaikki muut työntekijät".

"Kuuluu jokaisen työyhteisön jäsenen perustehtäviin".

"Esimiehille ja sisäiselle tarkastajalle. Myös työntekijöille".

4. Mitä kontrolleja (toimintoja) työpaikkasi käyttää sisäisessä valvonnassa?

"Pullokuittien laskenta, henkilökunnalle suoritettavat "kassitarkastukset", työkyvyn huomiointi, pohjakassojen kontrollit, kameravalvonta, annetut alennukset, tuoteryhmään myynti, kulkuluvat, tavarantoimitus ja varaston hallinta".

"Myyjänumerot, tunnusluvut, raportit ja laatukierrokset".

"Pci-koulutukset, ikärajoitukset, ikärajoitusvalvonta, omavalvonta".

5. Miten perehdytät uudet työntekijät organisaation sisäisen valvonnan toimiin?

"Tietosuojakoulutukset, huolellinen uuden työntekijän perehdytys ja toimintatavat yksikössä".

"L3L, tulossa myyjän "ajokortti" ja toimintaohjeet".

"Perehdytyksessä veloitetaan lukemaan toimintaohjeet, työpari lisää myös tiedonkulkua ja omat ohjeistus kassat, pt ja kt".

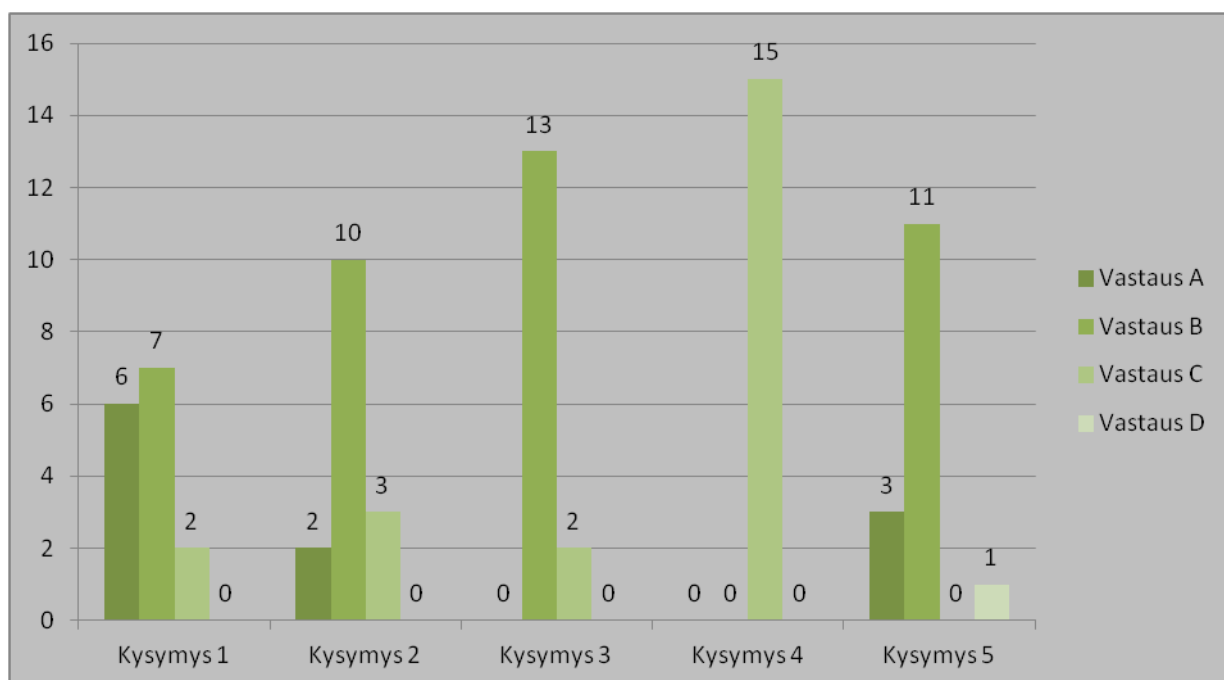
Sisäisen tarkastajan vastauksia ei litteroida tässä tutkimuksessa, sillä ne ovat salassa pidettäviä. Osa sisäisen tarkastajan ajatuksista on sisällytetty opinnäytetyöhön. Toimeksiantajalle annetaan kaikki tutkimuskyselyiden ja haastattelujen materiaali.

4.4 Analysointi

Tutkimuksessa kerätty tieto luodaan kokonaisvaltaiseksi informaatioksi, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Kvalitatiivisessa aineistossa tarkastellaan tutkittavan kohteen merkitystä sekä seurauksia. Merkitykset ja seuraukset muodostuvat case yrityksen teemahaastattelujen sekä kyselylomakkeiden vastauksista.

4.4.1 Tietämyksen analysointi

Seuraavassa kuvassa esitetään työntekijöiden vastaukset tutkimuskyselyyn pylväskuvaajan avulla. Kuvaajassa alaselitteet ovat kysymyksiä ja oikealla sivulla olevat selitteet ovat vastauksia. Ennen kuvaajan lukemista on suositeltavaa tutustua liitteissä oleviin työntekijöiden kysymyksiin sekä vastauksiin.



Kuva 6

Kuvasta 4 voidaan tehdä seuraavia havaintoja. Työntekijöiden tutkimuskyselyiden vastaukset eivät olleet yhtenäisiä, joten heillä oli erilaisia ajatuksia sisäisestä valvonnasta. Lisäksi kuvaajasta nähdään vastauksien yhtenäisyyden eroavaisuus kysymyksien välillä. Esimerkiksi kysymyksien yksi (1) ja kaksi (2) vastaukset eivät korreloi keskenään. Kysymyksessä yksi (1) jokaista vastausvaihtoehtoja A, B ja C on valittu eri verran kuin kysymyksessä kaksi (2).

Päälliköiden teemahaastattelussa tulleet vastaukset eivät aina olleet täysin yhtenäisiä. Samankaltaisia ajatuksia tuli vastauksista ilmi, mutta hieman erilaisista näkökulmista. Toisissa vastauksissa pääpaino oli kokonaisvaltaisesti johto- ja hallinnointijärjestelmän näkökulma. Esimerkki kysymyksen kaksi (2) vastauksesta. ”Ehkäistä arkisessa työssä virheiden tekoa sekä noudattaa niin valtakunnallisia kuin osuuskaupan / toimipaikan (pysyväisohjeita) = toimintaohjeita. Virheet näkyvät aina yksikön viimeisen rivin = operatiivisen tuloksen määrässä”. Kuin taas toisessa vastauksessa pääpaino oli kokonaisvaltaisesti väärinkäytöksen ja riskienhallinnan näkökulma. Esimerkki kysymyksen kaksi (2) vastauksesta. ”Huolehditään ettei väärinkäytöksiä tule”.

Sisäisen tarkastaja vastasi ammattimaisesti huomioiden oman tehtäväkuvan case yrityksessä. Sisäisen tarkastajan teemahaastattelussa vastaukset vaihtelivat kattavista ja kokonaisvaltaisista (salassa pidettävät) vastauksista yleisiin teorian tietoon pohjautuviin (sisällytetty opinnäytetyöhön) vastauksiin.

4.4.2 Kontrollien analysointi

Työntekijöiltä ei kysytty tutkimuskyselyssä case yrityksen kontrolleista. Syy tähän on yksinkertainen, olisi ollut vaikeaa antaa valmiita vastausvaihtoehtoja kysymykseen. Lisäksi tällainen kysymys olisi voinut olla haasteellinen työntekijöille.

Päälliköiden tietämys kontrolleista eroaa määrällisesti hieman. Toiset tietävät enemmän kontrolleista kuin toiset. Vastauksista käy ilmi vastauksien samankaltaisuus, eli kaikki päälliköt mieltävät tietyt asiat/toiminnot kontrolleiksi. Esimerkiksi kaikki päälliköt kertoivat kameravalvonnan teemahaastattelussa.

Sisäinen tarkastaja listasi ammattimaisesti laajan listauksen toimipaikan kontrolleista. Haastattelussa hän myös kertoi siitä, mitkä eivät ole sisäisen valvonnan kontrolleja. Lisäksi sisäinen tarkastaja listasi sellaisia kontrolleja, joita päälliköt eivät maininneet teemahaastattelussa.

5 Pohdinta

5.1 Pohdinta ja johtopäätökset

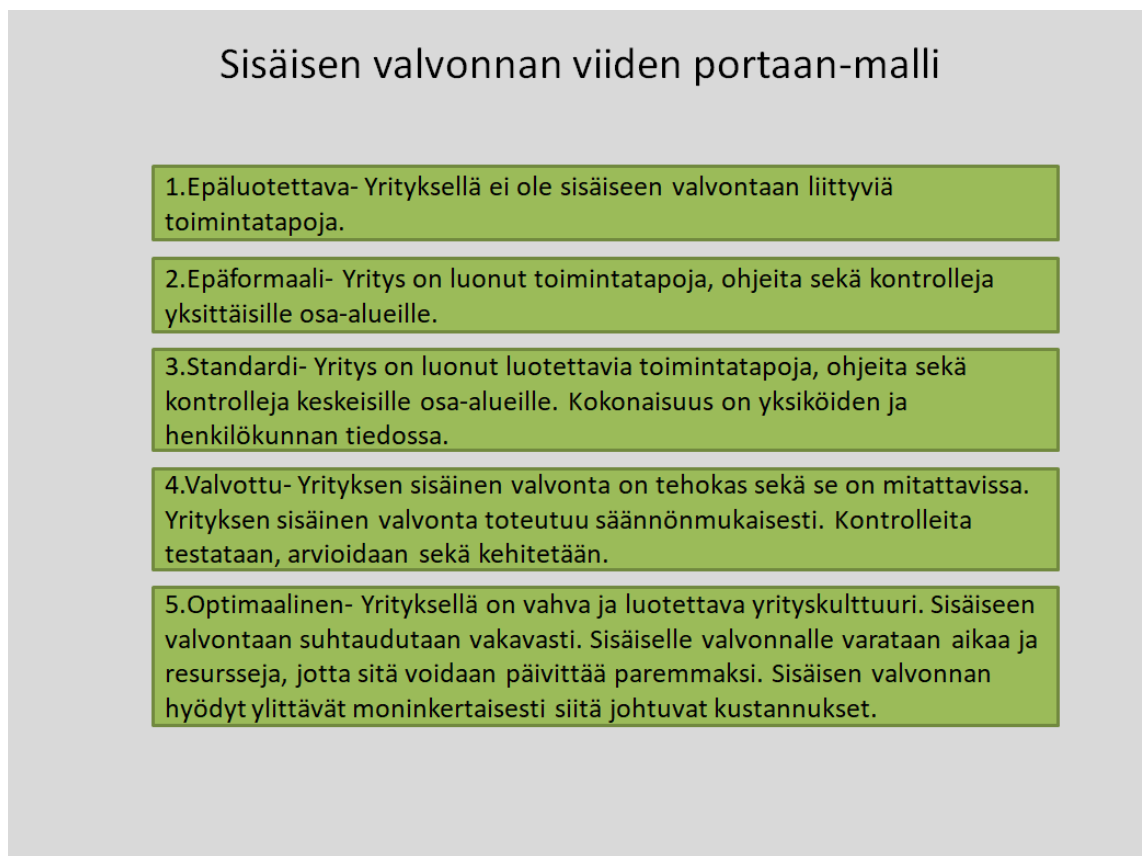
Pohdinta osuudessa tutkimuksen tekijä ilmaisee ajatuksiaan, mielipiteitään ja vastauksia tutkimusta kohtaan. Nämä johtopäätökset ovat muodostuneet tutkimuksen vastauksista teoriaosuuteen verraten. Pohdinta pitää sisällään kattavat johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden ja jatkotutkimusaiheet.

Tutkimuksen teoriaosuudessa päämääränä oli antaa tutkimukselle perusteellinen ja relevantti pohja sisäiseen valvontaan. Teoria katsauksessa esitettiin sisäisen valvonnan käsitteitä, malleja sekä prosesseita. Tutkimusmateriaalin nojalla on mahdollista tutkia sisäisen valvonnan prosessien ja ilmiöiden vaikutusta yrityksissä. Lisäksi voidaan tutkia vaikutuksen seurauksia sekä toteutusta yrityksessä.

Tutkimustuloksien odotuksena työntekijöiden kyselyiden osalta oli optimistinen. Vastausvaihtoehtoihin oli laitettu pääasiallisesti kolme (3) erilaista näkökulmaa. Näkökulmat olivat johto- ja hallinnointijärjestelmä, työntekijöiden väärinkäytökset sekä valvontakamerajärjestelmä. Odotuksena oli näkökulma johto- ja hallinnointijärjestelmä. Kyselyiden vastaajille kerrottiin, että kyselyssä ei haeta niin sanottuja oikeita vastauksia, vaan totuuden mukaista mielipidettä. Ensimmäiseen kysymykseen kumminkin vastaukset jakaantuivat toisin kuin odotukseni. Seitsemän (7) vastasi näkökulman työntekijöiden väärinkäytökset ja kuusi (6) vastasi näkökulman johto- ja hallinnointijärjestelmä. Toisessa kysymyksessä kumminkin suurin osa työntekijöistä olikin vastannut näkökulman johto- ja hallinnointijärjestelmä. Voidaan todeta, että näiden kahden kysymyksen vastaukset riitelevät keskenään hieman. Lisäksi kolmannessa kysymyksessä tapahtui samanlainen ilmiö kuin toisessa kysymyksessä. Mielestäni tämä tarkoittaa sitä, että tietämyksen taso on oikeassa suunnassa, mutta parantamisen varaa on.

Tutkimustuloksien odotukset päälliköiden teemahaastattelun osalta olivat samankaltaisessa linjassa vastauksien kanssa. Päälliköiden vastaukset olivat useimmiten kokonaisvaltaisia sekä ammattimaisia. Toki pieniä eroavaisuuksia oli, osa vastauksista oli keskittynyt vain yhteen näkemykseen sisäisestä valvonnasta kuin taas toisilla näkemys oli laajempi.

Tutkimustuloksien odotukset sisäisen tarkastajan teemahaastattelun osalta olivat samassa linjassa odotuksien kanssa. Ennen haastattelua odotus oli ammattimaisia vastauksia, mutta todennäköisesti haastattelu on salassa pidettävä. Haastattelun yhteydessä ja yhteisymmärryksessä päätimme pitää haastattelun salassa pidettävänä. Vastaukset olivat ammattimaisia ja hyvinkin kattavia.



Kuva 7 (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 71)

Yläpuolella olevasta kuvasta nähdään, sisäistä valvontaa on luokiteltu viidelle erilaiselle tasolle yritysmaailmassa. Mielestäni tutkimuksen case yritys sijoittuu kyseisissä luokittelussa tasolle valvottu. Case yrityksen työntekijät tietävät ja tuntevat sisäisen valvonnan tarkoituksen. Lisäksi he tietävät oikeanlaisen ja sääntöjen mukaisen tavan työskennellä. Työntekijöillä on tiedossa kenelle sisäinen valvonta kuuluu. Päälliköillä on vankka tietämys sisäisen valvonnan toimista. Case yrityksessä on ammattimainen sisäinen tarkastaja tukemassa johtoa. Mie-

lestäni case yrityksessä toteutuu kolmen puolustus linjan ajattelumalli. Optimaalinen se ei ole, koska on hieman parannettavan varaa työntekijöiden tietämyksessä. Lisäksi tutkimuksessa ei käy ilmi ylittävätkö hyödyt kustannukset moninkertaisesti, toki niitä on vaikea myös laskea.

Mielestäni tietämyksen tasoa voitaisiin parantaa vuosittaisilla henkilöstö kokouksilla, jossa palautettaisiin mieleen sisäisen valvonnan merkitys. Lisäksi samalla käytäisiin läpi uudet asiat, joita on tullut sisäiseen valvontaan. Päivittämällä henkilöstön tietoa pääsee pitkälle.

Tutkimuksen tavoite oli tuottaa lukijalle tietoa sisäistä valvonnasta ja sen toteutumisesta case yrityksessä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää case yrityksen yleinen tietämyksen taso aiheesta ja samalla luoda relevanttia tietoa sekä todistaa se. Lopputuloksena oli oman tietotaidon parantaminen aiheesta sekä liiketoiminnan lisäarvon tuottaminen case yritykselle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin

- Millä tasolla organisaation tietämys on sisäisessä valvonnassa ja kuinka sisäinen valvonta toteutetaan?
- Millaisilla toimenpiteillä tietämyksen tasoa parannettaisiin?

Opinnäytetyö vastaa tutkimuksen kysymyksiin, joten tutkimuksen tarkoituksessa onnistuttiin. Lisäksi tavoitteissa onnistuttiin, opinnäytetyössä on uutta ja relevanttia tietoa. Uusi tieto tuottaa varmasti lisäarvoa case yritykselle sekä muille vähittäiskauppaa harjoittaville. Oma tietämys aiheesta karttui valtavasti.

5.2 Luotettavuus

Tutkimukseni teoriaosuudessa pyrin käyttämään erilaisia ja monipuolisia lähteitä. Tarkoituksena oli tehdä monipuolinen ja erilaisista näkökulmista pohjautuva teoria. Ei pelkästään tunnettuja kirjailijoita sisäisestä valvonnasta, vaan myös vierailija luennoitsijoita, verkkolähteitä, artikkeleita ja ulkomaalaista kirjallisuutta. Empiirisessä osuudessa oli samanlainen ajattelutapa kuin teoriaosuudessa, mahdollisimman kattava sekä monipuolinen. Kattavan ja monipuolisen empiria osuudesta tekevät haastateltavat, sillä heidän osastot, iät, työasema, kokemus, sukupuoli, kansalaisuus vaihtelivat laidasta laitaan.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuloksena tullut käsitys hypermarketin työntekijöiden tietämyksestä sisäiseen valvontaan voisi jalostaa monella erilaisella tavalla. Tutkimustuloksien osoittaessa tietämyksen taso vaihtelee kaikilla alueilla toimenkuvasta riippumatta. Opinnäytetyöni tutkimus koskee suhteellisesti sekä valtakunnallisesti kaikkia vähittäistavarakauppaa harjoittavia toimijoita.

Olisi mielenkiintoista tehdä samankaltainen tutkimus valtakunnallisesti jonkin organisaation hypermarketeille. Toisaalta taas samankaltaisen tutkimuksen voisi tehdä kohde yritykseen viiden (5) tai 10 vuoden päästä.

Liiketalouden näkökulmasta tutkimusta voisi jalostaa korkeammalle tasolle. Tutkimalla, kuinka paljon sisäisen valvonnan hyödyt euromäärällisesti ylittävät siitä johtuvat kustannukset. Tällöin pitäisi miettiä laskentatapaa. Mistä kustannukset koostuvat ja mistä euromääräiset hyödyt syntyvät.

Lähteet

ACFE. 2018. Report to the nations. <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>. Luettu 4.11.2020

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.

Coso. 2020. Hallinnointi. Riskienhallintamalli. <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. Luettu 13.9.2020

De Kluyver & Cornelis, A. 2013. A primer on corporate governance. New York. Business Expert Press.

Ek. Elinkeinoelämän keskusliitto. Yrityslainsäädäntö. corporate-governance ja itsesääntely. <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance-ja-itsesaantely>. Luettu 13.2.2020.

Hightower, R. 2008. Internal Controls Policies and Procedures. New Jersey. John Wiley & Sons.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki. Alma talent Oy.

Iltalehti. 2020. Kavallus. Riski. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/906335a6-5a11-45c8-a265-d71ad36e3b8c>. Luettu 13.9.2020

Ilta-sanomat. 2015. Kavallus. Huijaus. Sisäinen riski. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000000988916.html/>. Luettu 18.5.2020

Kalevala. 2010. Kavallus. Väärinkäytökset. <https://www.kaleva.fi/kaupankassalle-ehdollista-vankeutta-130000-euron/2325613>. Luettu 5.11.2020

Kivelä, A. Eksote sisäinen tarkastaja, Sisäinen tarkastus- luento 2020. Lab-ammattikorkeakoulu.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen Taloushallinto. Helsinki. Sanoma pro Oy.

Leitch, M. Intelligent Internal Control and Risk Management : Designing High-Performance Risk Control Systems. Abingdon. Taylor & Francis Group

- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Helsinki. Alma Talent Oy
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Perez, R. 2020. Internal Auditors lehti 10/20. Alankomaat. Institute of Internal Auditors
- Prisma. 2020. Prismamyymälät.
<https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/lappeenranta>. Luettu 2.8.2020
- Ramos, M. 2008. How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404 : Assessing the Effectiveness of Internal Control. New Jersey. John Wiley & Sons
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Ratsula, N. 2016. Compliance. Helsinki. Alma Talent Oy
- Risikiblogi. Riskienhallinta ja kolme puolustuslinjaa. <https://riskiblogi.fi/?p=356>.
Luettu 13.2.2020
- Scribb. 2016. Teoreettinen viitekehys. <https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/opinnaytetyon-teoreettinen-viitekehys-mita-ja-miksi/>. Luettu 21.04.2020
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. VÄÄRINKÄYTÖKSET YRITYKSISSÄ – Estä, havaitse, korjaa. Helsinki. Alma Talent Oy.
- S-ryhmä. 2020. Korona. Työsuojelu. <https://s-ryhma.fi/uutinen/korona-arkimyyjan-silmin-meista-pidetaan-huolta-s/MOMid6aBqH6MTg20EOzbc>. Luettu 2.8.2020
- Särkkä, K. 2020. Ässä s-ryhmäläisten oma lehti 4/20. Helsinki. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK
- THL. 2020. Korona. Työsuojelu. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>. Luettu 2.8.2020
- Vilka, H. 2005. Tutkimusmenetelmät. Laadullinen tutkimus. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita-C3%A4.pdf>. Luettu 4.11.2020

Liitteet

Liite 1 Työntekijöiden kysymykset ja vastausvaihtoehdot

1. Mitä työelämässä käytetty termi sisäinen valvonta tarkoittaa?

A) Johto- ja hallinnointijärjestelmää, jonka avulla organisaatio varmistaa liiketoiminnan kannattavuuden sekä auttaa pyrkimään päämääränsä.

B) Organisaation järjestelmää, jolla pyritään valvomaan ja paljastamaan työntekijöiden väärinkäytöksiä.

C) Organisaation valvontakamerajärjestelmää, jonka avulla vartiointiliike valvoo organisaatiota ulkoisilta sekä sisäisiltä väärinkäytöksiltä.

D) Jotain muuta, mitä?

2. Mikä on sisäisen valvonnan tavoite työelämässä?

A) Varmistaa asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuus työpaikalla. Lisäksi huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus ottaa yhteyttä vartijaan tilanteen vaadittaessa sitä.

B) Ennaltaehkäistä ja löytää riskejä organisaatiosta, jolloin organisaatio pääsee tavoitteisiin mahdollisimman kannattavasti.

C) Valvoa työntekijöitä, jotta kukaan heistä ei toimisi väärin yritystä kohtaan. Esimerkiksi pitämällä tahallisesti pitempiä taukoja tai väärentämällä hyvityslappuja.

D) Jokin muu, mikä?

3. Miten sisäinen valvonta näkyy työssäsi?

A) Ei mitenkään, sillä valvontakamerat ovat huomaamattomissa paikoissa, eikä niihin kukaan kiinnitä huomiota.

B) Noudatan annettuja määräyksiä sekä ohjeita ja teen työssäni asioita jotka ovat minulle opetettu, vaikka ne saattaisivat välillä tuntua mitättömiltä.

C) Joudun leimaamaan työajan sähköiseen järjestelmään, jotta työ- ja taukoajat tallentuisivat.

D) Jotenkin muuten, miten?

4. Kenelle sisäinen valvonta kuuluu organisaatiossa?

A) Vain päälliköille.

B) Vain työntekijöille.

C) Kaikille, jotka työskentelevät organisaatiossa.

D) Vastaa vapaasti, kenelle?

5. Oletko saanut mielestäsi riittävän perehdytyksen työpaikkasi sisäiseen valvontaan?

A) En ole saanut perehdytystä.

B) Riittävän.

C) Selkeän ja kokonaisvaltaisen.

D) Ei mikään edellisistä, miten?

Liite 2 Päälliköiden kysymykset

1. Mitä termi sisäinen valvonta sinun mielestäsi tarkoittaa?
2. Mikä on sisäisen valvonnan tavoite organisaatiossasi?
3. Kenelle sinun mielestä sisäinen valvonta kuuluu organisaatiossa?
4. Mitä kontrolleja (toimintoja) työpaikkasi käyttää sisäisessä valvonnassa?
5. Miten perehdytät uudet työntekijät organisaation sisäisen valvonnan toimiin?

Liite 3 Sisäisen tarkastajan kysymykset

1. Mitä kontrolleja työpaikkasi käyttää sisäisessä valvonnassa?
2. Millaisella tasolla mielestäsi organisaation sisäinen valvonta on?
3. Perehdytetäänkö työntekijät mielestäsi riittävälle tasolle sisäisen valvonnan näkökulmasta organisaatiossa?
4. Millä tavoin tarkastat organisaation sisäisen valvonnan toimivuuden?
5. Miten sisäistä valvontaa voisi mielestäsi parantaa organisaatiossa?

Liite 4 Työntekijöiden vastaukset

Työntekijät vastasivat seuraavasti tutkimuskyselyyn:

1. Mitä työelämässä käytetty termi sisäinen valvonta tarkoittaa?

A) Johto- ja hallinnointijärjestelmää, jonka avulla organisaatio varmistaa liiketoiminnan kannattavuuden sekä auttaa pyrkimään päämääränsä.

B) Organisaation järjestelmää, jolla pyritään valvomaan ja paljastamaan työntekijöiden väärinkäytöksiä.

C) Organisaation valvontakamerajärjestelmää, jonka avulla vartiointiliike valvoo organisaatiota ulkoisilta sekä sisäisiltä väärinkäytöksiltä.

D) Jotain muuta, mitä?

Ensimmäiseen kysymykseen kuusi (6) vastasi vaihtoehdon A, seitsemän (7) vastasi vaihtoehdon B ja loput kaksi (2) vastasi vaihtoehdon C.

2. Mikä on sisäisen valvonnan tavoite työelämässä?

A) Varmistaa asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuus työpaikalla. Lisäksi huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus ottaa yhteyttä vartijaan tilanteen vaadittaessa sitä.

B) Ennaltaehkäistä ja löytää riskejä organisaatiosta, jolloin organisaatio pääsee tavoitteisiinsa mahdollisimman kannattavasti.

C) Valvoa työntekijöitä, jotta kukaan heistä ei toimisi väärin yritystä kohtaan. Esimerkiksi pitämällä tahallisesti pitempiä taukoja tai väärentämällä hyvityslappuja.

D) Jokin muu, mikä?

Toiseen kysymykseen kaksi (2) vastasi vaihtoehdon A, 10 vastasi vaihtoehdon B ja loput kolme (3) vastasi vaihtoehdon C.

3. Miten sisäinen valvonta näkyy työssäsi?

A) Ei mitenkään, sillä valvontakamerat ovat huomaamattomissa paikoissa, eikä niihin kukaan kiinnitä huomiota.

B) Noudatan annettuja määräyksiä sekä ohjeita ja teen työssäni asioita jotka ovat minulle opetettu, vaikka ne saattaisivat välillä tuntua mitättömiltä.

C) Joudun leimaamaan työajan sähköiseen järjestelmään, jotta työ- ja taukoajat tallentuisivat.

D) Jotenkin muuten, miten?

Kolmanteen kysymykseen 13 vastasi vaihtoehdon B ja loput kaksi (2) vastasi vaihtoehdon C.

4. Kenelle sisäinen valvonta kuuluu organisaatiossa?

A) Vain päälliköille.

B) Vain työntekijöille.

C) Kaikille, jotka työskentelevät organisaatiossa.

D) Vastaa vapaasti, kenelle?

Neljänteen kysymykseen kaikki vastaajat (15) vastasivat vaihtoehdon C.

5. Oletko saanut mielestäsi riittävän perehdytyksen työpaikkasi sisäiseen valvontaan?

A) En ole saanut perehdytystä.

B) Riittävän.

C) Selkeän ja kokonaisvaltaisen.

D) Ei mikään edellisistä, miten?

Viidenteen kysymykseen kolme (3) vastasi vaihtoehdon A, 11 vastasi vaihtoehdon B ja yksi (1) vastasi vaihtoehdon D. Vastausvaihtoehdon D valitsija vastasi näin ” On ehkä vaikeaa yhdistää mikä annettu ohjeistus liittyy sisäiseen valvontaan. Se on usein ihan arkipäivän tekemistä”.

