

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Jani Myntt

VALVONTATOIMENPITEET OSANA YRITYKSEN
SISÄISTÄ VALVONTAA

Jani Myntt

VALVONTATOIMENPITEET OSANA YRITYKSEN SISÄISTÄ VALVONTAA

Amerikasta Eurooppaan rantautunut hyvän hallintotavan kehitystyö eli Corporate Governance, vahvistui vuosituhanen alussa sattuneiden taloudellisten skandaalien myötä. USA:ssa tällöin tapahtuneet kirjanpitoskandaalit herättivät tarpeen suojella sijoittajia korporaatioiden vilpilliseltä taloudelliselta raportoinnilta. Skandaalien jälkeen luotiin Sarbanes–Oxley laki, jonka Yhdysvaltain kongressi hyväksyi heinäkuussa 2002. Tämän jälkeen sisäinen valvonta ei kuulunut enään vain kirjanpitäjälle ja sisäiselle tarkastukselle vaan kaikille yrityksen osa-alueille kuten ylemmälle johdolle, myyntiosastolle ja taloushallinnolle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella case-yrityksen sisäisen valvonnan COSO-mallin kahta osa-aluetta, valvontatoimenpiteitä sekä tietoa ja viestintää. Työ perehtyy case-yrityksen sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteiden toimintoihin ja tekee niihin parannusehdotuksia teoreettisen viitekehyksen, tekijän oman havainnoinnin, sekä yrityksessä työskentelevien työntekijöiden haastattelujen perusteella. Haastattelut on toteutettu avoimena haastatteluna ja parannusehdotuksia luodessa käytettiin työntutkimuksen metodiikkaa.

Valvontatoimenpiteitä tarkastellaan myyntiosastoiden ja yrityksen talousosaston yhteistoiminnan näkökulmasta. Yhteistoiminnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa niitä toimintoja, joissa talousosastolle ja myyntiosastolle luodut toimintaperiaatteet kohtaavat. Myyntiosastot ovat tässä jaoteltu konemyyntiin ja varaosamyyntiin. Yhteistoiminnot ovat niitä toimintoja, joissa tarvitaan talousosaston tukea, kun myydään. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi erilaisten estojen poistaminen asiakkaalta tai asiakkaan maksuvalmiuden informointi myyjille.

Tieto ja viestintä sisältää ne toimet, joilla työntekijöille kommunikoidaan miten heidän tulee liiketoimintaan liittyviä toimia hoitaa. Jos johto asettaa valvontatoimia, mutta niitä ei työntekijälle kommunikoida tai niiden tärkeyttä ei painoteta, ovat ne turhia.

COSO-mallin mukaan yhtiön sisäinen valvonta koostuu viidestä osasta, jotka ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Näitä komponentteja ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimet, tiedotus- ja viestintä- sekä seurantatoimet. Kun nämä viisi komponenttia on luotu, on yrityksellä vankka pohja sisäiselle valvonnalle.

Opinnäytetyön tulokseksi saatiin käytännön ehdotuksia valvontatoimenpiteiden ja niiden dokumentoinnin parantamiseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää osana yritykselle luotavaa ”myynnin policyä”.

ASIASANAT:

Yrityksen sisäinen valvonta, hallinto, johtamisjärjestelmä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 24 pages

Jani Myntt

CONTROL ACTIVITIES AS PART OF INTERNAL AUDITING

Due to financial scandals in the USA at the beginning of millennium, implementation of Corporate Governance accelerated in Europe as well. Accounting scandals that took place at the time made it necessary to protect investors from fraudulent accounting practices of corporations. After these scandals, Sarbanes-Oxley Act was created. This act was accepted by U.S. congress in July 2002.

After implementation of this act, company's internal controls were not anymore only for accountants or for internal auditors, but for all the sections of company including senior management, sales department and finance department.

The goal of this thesis is to study two sub-areas of case company's internal controls, control activities as well as data and communication, according to COSO-framework. This thesis discusses the case company's internal controls control activities and gives suggestions for improvement by using theoretical framework, writer's own observation as well as interviews from company's employees. The interviews have been conducted as an open interview and the methodology of the methods engineering was used to create suggestions for improvement.

These control activities are viewed from sales department's and finance department's point of view and specifically those activities and policies, in which these departments collaborate. In this case, sales departments are divided into machine sales and spare parts sales. Collaborative activities are the activities in which finance departments support is required. These activities are for example removing blocks from customers or informing sales department about customers liquidity.

Data and communication include activities, which the management uses to communicate the employees how to handle business activities. If the management establishes control activities but does not communicate them to employees or stress the importance of the control activities, they become pointless.

According to COSO-framework, company's internal control consists of five components which are all linked and interrelated. These components include control environment, risk assessment, control activities, data & communication and monitoring activities. When these five components are established, company has a solid foundation for internal control.

The result of the thesis was practical suggestions for improving control measures and their documentation. The results can be utilized as part of a "sales policy" created for the company.

KEYWORDS:

Internal controls, administration, management system

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tavoite	6
1.2 Tutkimusmenetelmä	7
1.3 Toiminnan kehittämisen menetelmä	7
1.4 Ongelmien kartoitus	7
1.5 Opinnäytetyön rakenne	8
2 SISÄINEN VALVONTA, VALVONTATOIMENPITEET	9
2.1 COSO-mallinnus	9
2.2 Valvontatoimintojen dokumentointi	12
2.3 Kontrollit, sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteet	13
2.4 Työtehtävien eriyttäminen	14
2.5 Toimintaperiaatteet, sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteet	16
2.6 Valvontatoimintojen kommunikointi organisaatiolle.	17
3 MITEN VALVONTATOIMENPITEET TOTEUTUVAT CASE-YRITYKSESSÄ	18
4 YHTEENVETO	20
4.1 Opinnäytetyön tavoite	20
4.2 Opinnäytetyön toteutus	20
4.3 Haasteet	20
4.4 Päätelmät	20
4.5 Kehitysehdotukset	21
4.6 Opinnäytetyön hyödyntäminen	22
LÄHTEET	23

TAULUKOT JA KUVAT

Kuva 1.	9
Kuva 2.	10
Taulukko 1.	11
Taulukko 2.	12
Taulukko 3.	14
Taulukko 4.	16

1 JOHDANTO

Sisäistä valvontaa toteutetaan joka puolella organisaatiota. Eri henkilöstöryhmät organisaatiossa toteuttavat valvontaa erinäisten mittareiden avulla etsien mahdollisia poikkeamia tai väärinkäytössiinaaleja. Sisäisen valvonnan tarkoitus on auttaa yrityksen johtoa ohjaamaan henkilöstöään haluamaansa suuntaan. (Ratsula 2016, 13-14.)

Vastuu sisäisestä valvonnasta ja sen toimivuudesta on yhtiön hallituksella ja toimitusjohtajalla. Toimitusjohtajan velvollisuus on järjestää sisäinen valvonta ja hallituksen velvollisuus on valvoa, että toimitusjohtaja hoitaa velvollisuutensa. (Suomela 2010, 160.)

Talouselämän skandaalit ovat usein johtuneet siitä, ettei yrityksen sisäinen valvonta ole toiminut. Yksittäisillä henkilöillä on ollut liian laajat käyttöoikeudet järjestelemässä, joka on mahdollistanut väärinkäytökset, kuten omien taloudellisten etuuskien tavoittelu. Näissä tapauksissa katseet kääntyvät yrityksen hallitukseen, ja siihen, onko hallitus täyttänyt velvollisuutensa yrityksen varojen valvonnan järjestämisestä. (Suomela 2010, 18.)

Opinnäytetyössä keskitytään kahteen sisäisen valvonnan COSO-mallin osa-alueista, valvontatoimenpiteisiin sekä tietoon ja viestintään. Valvontatoimenpiteet ovat toimintaperiaatteita sekä menettelytapoja, joilla varmistetaan, että organisaatio toimii johdon tahtotilan mukaan riskien hallitsemista ja tavoitteiden saavuttamista kohti. (Ratsula 2016, 17.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty sana toimintaperiaatteet tarkoittaa tarkaan ottaen niitä ohjeistuksia, joita johdolta tulee tietyn liiketoimintaan liittyvän asian hoitamiseen. Niiden tarkoituksena on suojata yrityksen liiketoimintaa sitä vaarantavilta riskeiltä sekä luoda pohja sille, minkälaista toimintaa yrityksessä odotetaan. Sana toimintaperiaate voidaan käsittää myös yrityksen politiikkana. Toimintaperiaatteita täydentää menettelytavat, jotka ohjaavat sitä, miten toimintaperiaatetta toteutetaan käytännössä.

Esimerkkinä varsin yleinen hinnoittelupolitiikka ”one price policy”. Tässä johto on määritellyt, että kaikilta asiakkailta tulee laskuttaa saman verran riippumatta siitä, paljonko tavaraa ostetaan. Tämä politiikka eli toimintaperiaate voisi johtaa erinäisiin menettelytapoihin. Menettelytavat ovat käytännön toimenpiteitä ja kontroleja, joilla tätä politiikkaa seurataan. Esimerkkinä menettelytavasta kyseiseen politiikkaan voisi olla IT-kontrolli, joka estää yhdenkään myyjän vaihtamasta tuotteen hintaa järjestelemästä tai asettamasta alennusta tuotteille.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomalainen pk-yritys, jonka yhden sisäisen valvonnan osa-alueita, valvontatoimenpiteitä, ei ole riittävästi dokumentoitu ja täten kommunikoitu henkilöstölle riittävässä määrin myynnin puolelta. Myynti käsittää tässä tapauksessa yrityksessä myyntiorganisaation sekä talouosaston ja niiden yhteistoiminnan.

Valvontatoimenpiteet ovat yritykselle luotu, mutta ne eivät ole henkilöstölle selkeästi saatavilla. Toimeksiantajalla on ollut myös suuria muutoksia omistuspohjassa, jonka kautta tiettyjä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteita on tullut yritykseen omistuspohjan muutoksen puolesta lisää. Omistuspohjan muutos on myös luonut yritykselle tarpeen seurata SOX-lainsäädäntöä, jonka takia valvontatoimenpiteitä on tullut luoda, seurata ja dokumentoida. SOX koskee niitä yrityksiä, jotka ovat julkisen kaupankäynnin kohteena olevia yrityksiä yhdysvalloissa tai tytäryhtiöitä ja ulkomaisia yrityksiä, joilla on julkista kauppaa ja jotka harjoittavat liiketoimintaa yhdysvalloissa. SOX ei ole vain laillinen velvoite, vaan myös osa hyviä liiketoimintakäytäntöjä. (Petters, 2020)

Opinnäytetyössä ei keskitytä yrityksen SOX yhteensopivuuteen vaan enemmänkin siihen, mitä hyviä liiketoimintakäytäntöjä SOX-arvioinneissa usein käytetyssä COSO mallinnuksesta voisi yritykselle tulla.

Opinnäytetyössä tullaan myös käsittelemään miten henkilöstöä tulisi sitouttaa yrityksen toimintaperiaatteiden noudattamiseen ja miten ne tulisi henkilöstölle selkeästi kommunikoida. Kommunikoinnin tärkeys käsitellään siksi, koska toimeksiantajayrityksen valvontatoimenpiteet on luotu, toimeksiannon mukaan riittämättömästi dokumentoitu.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on luotu sisäiseen valvontaan liittyvistä tieteellisistä artikkeleista sekä aiheeseen liittyvistä julkaisuista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa valmiudet opinnäytetyön kirjoittajalle tarkastella kriittisesti ja arvioida toimeksiantajan yrityksen sisäisen valvonnan COSO-mallin osa-alueita, valvontatoimenpiteitä eli yrityksen toimintaperiaatteita ja menettelytapoja sekä sitä, miten ne tulisi kommunikoida ja dokumentoida eli COSO-mallin osiota tietoa ja viestintää. Tarkoituksena on käyttää opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta apuna yrityksen yhden osa-alueen toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen dokumentoinnissa niin sanotussa ”myynnin policyssä”. Alkuperäinen toimeksianto olikin luoda tämä kyseinen ”myynnin policy”, mutta ennen sen luomista, opinnäytetyön tekijän tulee ymmärtää mitä tämän tulisi sisältää. Lopputuloksena opinnäytetyön tekijä luo yritykselle kehitysehdotuksia, sekä antaa itselleen tutkimuksen avulla edellytykset jatkaa alkuperäistä toimeksiantoa ”myynnin policyä”.

Opinnäytetyö on rajattu yrityksen myyntipuolen toimintaperiaatteisiin sekä niistä kehittyneisiin menettelytapoihin talousosaston puolella. Opinnäytetyöntekijä on ollut itse vahvasti mukana seuraamassa näitä toimintaperiaatteita ja menettelytapoja työtehtäviensä puolesta ja omaa hyvän käsityksen siitä, mitkä toimintaperiaatteet ja menettelytavat ovat tarkoituksenmukaisia ja tuovat yritykselle lisäarvoa esimerkiksi riskienhallinnan saralla.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa kohteeksi valitaan yleensä yksittäisiä tai rajattuja tapahtumia ja tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on kuvata tutkimuskohde tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin omaa havainnointia ja haastatteluja myynti-, ja talousosaston henkilöiltä. Havainnointi on tapahtunut yli kahden vuoden työjakson pohjalta.

Haastattelut toteutettiin myynti ja talousosastojen henkilöiden kanssa avoimena haastatteluna. Avoimen haastattelun teemana on ollut yrityksen toimintaperiaatteet ja menettelytavat liittyen tekijöiden toimenkuvaan.

Avoimessa haastattelussa haastattelutilanteesta luodaan mahdollisimman luonteva ja avoin. Haastattelussa ei ole etukäteen luotuja tarkkoja kysymyksiä ja haastattelu etenee luontevasti. Tarkoitus tällä menetelmällä on antaa tilaa haastateltavan omille kokemuksille johdattelematta tätä mihinkään tiettyyn suuntaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

1.3 Toiminnan kehittämisen menetelmä

Kehitysehdotuksia luodessa yritykselle opinnäytetyössä sovelletaan osittain työntutkimuksen (methods engineering) metodiikkaa. Työntutkimuksen tarkoituksen on pyrkiä edistämään työntekijän tehokkuutta löytämällä parannuksia vallitsevaan tapaan toteuttaa tietty prosessi. Työntutkimuksen metodiikkaa käytetään opinnäytetyössä koska se on melko joustava ja soveltuu minkä tahansa työn yksinkertaistamiseen. Alla työntutkimuksen metodiikan kysymyksiä, joita on myös käytetty opinnäytetyössä kehitysehdotusten luomisessa.

Mitä on tarkoitus tehdä? Miksi se tehdään, mitä tapahtuisi jos työ tai osa siitä jätettäisiin tekemättä?

Milloin työ tehdään? Miksi silloin, olisiko parempi tehdä se muulloin?

(Routio 2007)

1.4 Ongelmien kartoitus

Case-yrityksen sisäiseen valvontaan ja niiden dokumentointiin liittyvien ongelmien kartoitus on toteutettu opinnäytetyön tekijän omien havainnointien, toimeksiannon sekä

haastattelujen perusteella. Haastattelut ovatkin vahvistaneet opinnäytetyön tekijän havainnot tiettyjen kontrollien tehottomuudesta.

Toimeksianto itsessään vahvistaa, että case-yrityksen sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteiden dokumentoinnissa on ollut tietynlaisia ongelmia.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään lyhyesti mitä sisäinen valvonta on ja mihin sisäisen valvonnan osa-alueeseen opinnäytetyössä keskitytään. Johdannossa myös käydään läpi, minkä takia kyseistä sisäisen valvonnan osa-aluetta tulee toimeksiantajan toiveesta tutkia. Johdannossa esitellään myös opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa siirrytään teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys sisältää asiantuntijoiden käsitystä siitä, miten sisäistä valvontaa tulisi yrityksissä noudattaa. Viimeisimmissä luvuissa peilataan yrityksen toimintaa teoriaan verraten, sekä pohditaan parannusehdotuksia ja tehdään johtopäätöksiä yrityksen sisäisen valvonnan osa-alueiden, valvontatoimenpiteiden ja tiedon & viestinnän toteutumisesta.

2 SISÄINEN VALVONTA, VALVONTATOIMENPITEET

2.1 COSO-mallinnus

Sisäinen valvonta jaetaan COSO-mallin mukaisesti viiteen toisiinsa vaikuttavaan ja johtamisprosessiin niveltävään osatekijään, joista tässä opinnäytetyössä keskitytään osatekijään, jonka nimi on valvontatoimenpiteet sekä sivutaan osatekijää tieto & viestintä. (KPMG corporate governance 2008, 38.)



Kuva 1. Vuoden 2013 COSO-malli (Pylsy, 2019, 20.)

COSO-malleja on vuosien varrella luotu monenlaisia. Ensimmäinen malli luotiin 1992 Treadway Commissionin toimesta. Treadway Commissionin tehtävät oli selvittää tekijät, jotka johtavat vilpilliseen taloudelliseen raportointiin. Myöhemmin malleja on täydennetty ottamaan huomioon lisäksi riskienhallinta ja riskien arviointi. (Ahokas 2012, 24.)

Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus tarkastella uudemman mallin mukaisesti yrityksen sisäisen valvonnan toimintaa, vaan käyttää vanhempaa mallia. Vanhempaa mallia käytetään siitä syystä, ettei uudemmassa ole mitään relevanttia uutta osatekijää, joka vaikuttaisi opinnäytetyön tulokseen.



Kuva 2. Päivitetty COSO-malli (THEIIA, n.d.)

Valvontatoimenpiteiden tarkoitus on varmistaa, että organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa on tarvittavat toimenpiteet uhkaavien riskien hallitsemiseksi. Valvontatoimenpiteet auttavat myös yrityksen johtoa varmistamaan, että toiminta on johdon luomien toimintaperiaatteiden mukaista. Erilaisia valvontatoimenpiteitä ovat eri toiminnoissa tehdyt hyväksymiset, täsmäytykset, valtuutukset ja työtehtävien eriyttämiset. (KPMG corporate governance 2008, 39.)

Valvontatoimenpiteet jaetaan toimintaperiaatteisiin ja menettelytapoihin. Toimintaperiaatteet määrittävät mitä pitäisi tehdä ja menettelytavat määrittävät millä tavoin toimintaperiaatteita toteutetaan käytännössä erilaisten kontrollien ja toimenpiteiden avulla. (Ratsula 2016, 119.)

Taulukko 1. COSO-mallin komponenttien tärkeimmät tekijä

Komponentti	Tärkeimmät tekijät	Tutkimukset ja vuosi
Valvontaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> - Luo valvonnalle pohjan - IT-järjestelmät - Valvontakulttuuri - Johto vaikuttaa organisoitumiseen - Henkilöstö, heidän osaaminen ja koulutus 	Hermanson et al. (2012), Chang et al. (2014), Choi et al. (2013), Ge ja McVay (2005), Collins ja Maycock (2011)
Riskien arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintaan liittyy aina riski - Riskit kaikille liiketoiminnan tavoitteille - Riskien tunnistaminen - Riskien arviointi ja analysointi - Riskien käsittely valvontatoimenpiteillä 	Kinney (2000), Rittenberg (2013), COSO (2006, 2013)
Valvontatoimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> - Valvontatoimenpiteitä tehdään, jotta tunnistetut ja arvioidut riskit eivät toteutuisi - Voivat olla ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiseen tarkoitettuja - Avain-kontrollit - Valvontatoimenpiteitä tekevät osaava henkilöstö 	Collins ja Maycock (2011), Rittenberg (2013), Pfister (2009), COSO (2009)
Informaatio ja kommunikointi	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnalla tulee olla tarvittava, olennainen, ajantasainen ja oikeassa sekä ymmärrettävässä muodossa oleva sekä jaettu informaatio - Tietojärjestelmät apuna - Lähtee liikkeelle yrityksen johdosta - Kansainvälisyys, eri kielet, eri kulttuurit 	Arwinge (2013), Lähdemäki (2013), Rittenberg (2013), Collins ja Maycock (2011), Noerrekliit ja Schoenfeld (2000)
Seuranta	<ul style="list-style-type: none"> - Ei vain tapahtumien seuranta vaan kokonaisvaltainen seuranta - Jatkuvaa tai erillistä seurantaa - Korostaa komponenttien toimintaa yhdessä - Auttaa arvioimaan sisäisen valvonnan luotettavuutta 	Taylor (2009), Lähdemäki (2013), COSO (2009), Krishnan (2005)

(Saari, 2016, s. 37)

Valvontatoimenpiteet voivat olla ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiskontrolleja. Valvontatoimenpiteitä toteutetaan organisaation ylemmällä sekä alemmalla tasolla. Alemmalla tasolla toteutettavien valvontatoimenpiteiden tarkoituksena on tarkastella liiketoimien paikkaansapitävyyttä ja toimintavaltuuksia, kun taas ylemmällä tasolla toteutettavat kontrollit ovat enemmän analyttisempia. (Ratsula 2016, 119.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä alemman tason valvontatoimenpiteisiin

2.2 Valvontatoimintojen dokumentointi

Yleisimmät toimintaperiaatteet, kuten hyväksymisperiaatteet ja hinnoitteluperiaatteet ovat olemassa kirjallisina dokumentteina. Toimintojen dokumentointi ei kuitenkaan takaa, että niitä noudatettaisiin ja toisaalta taas, kirjoittamaton toimintaperiaate saattaa olla toimiva kunhan se on juurtunut organisaation kulttuuriin. Tärkeintä onkin, että toimenpiteet ovat tiedossa siellä missä kuuluukin ja että tavoite toteutuu ja riski kyetään ehkäisemään (Ratsula 2016, 120.)

SOX-lainsäädäntöä (Sarbanes-Oxley act) soveltavissa yrityksissä kiinnitetään dokumentointiin entistä enemmän huomiota. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjallisen dokumentoinnin lisäksi yrityksellä voi olla vuokaavio tai kontrollimatriisi tietystä prosessista (Ahokas 2012,39)

Taulukko 2. Esimerkki yritystason kontrollin dokumentaatiosta (mukailen Ratsula 2016, 150.)

Tavoite	Riski	Ehkäisevä / paljastava kontrolli	Valvontatoimenpide	Evidenssi
Viestiä työntekijöille ja liikekumppaneille yhteisistä toimintaperiaatteista, joita jokaisen edellytetään noudattavan, sekä menettelyistä tilanteissa, joissa on toimittu periaatteiden vastaisesti	Työntekijät tai liikekumppanit toimivat organisaation edun ja tavoitteiden vastaisesti tarkoituksella tai tahattomasti	Ehkäisee ja havaitsee organisaation tavoitteiden ja edun vastaista toimintaa.	<p>Liiketapaperiaatteet ovat henkilöstölle Saatavilla kaikilla tarpeellisilla kielillä Sekä sähköisesti että paperimuodossa</p> <p>Liiketapaperiaatteet kommunikoidaan Suullisesti jokaiselle uudelle työntekijälle Ensimmäisen työssäolokuukauden Kuluessa.</p> <p>Jokainen työntekijä tekee vuosittain Sähköisen koulutuksen liiketapaperiaatteista</p> <p>Jokainen esimies keskustelee vuosittain Kehityskeskusteluissa alustensa kanssa liiketapaperiaatteista</p>	<p>Liiketapaperiaatteet ovat saatavilla yrityksen intranetissä kaikilla tarpeellisilla kielillä. jokaiselle työntekijälle on jaettu fyysinen opas liiketapaperiaatteista.</p> <p>Koulutukseen liittyvää informaatiota on saatavilla intranetissä kaikille työntekijöille. HR tai esimies on käynyt läpi periaatteet jokaisen uuden työntekijän kanssa ja kuitannut tämän "työhöntulo check-listaan".</p> <p>Henkilöstön koulutushistoria on saatavilla HR-tietojärjestelmässä. merkinnät kehityskeskusteluista ovat saatavilla tietojärjestelmässä.</p>

Kontrollin dokumentaatiovaiheessa voidaan ottaa kantaa seuraaviin asioihin:

-Kuka on vastuussa kontrollin suorittamisesta?

-Mikä on kontrollin tavoite?

-Mitä riskiä kontrollin on tarkoitus ehkäistä?

- Onko kyseessä paljastava vai ehkäisevä kontrolli?
- Onko kyseessä manuaalinen, automaattinen vai semi-automaattinen kontrolli?
- Mikä on suoritettava kontrollitoiminto?
- Minkälaista evidenssiä kontrollin suorittamisesta jää?
- Miten kontrollia voidaan testata tai arvioida?

(Ahokas 2012, 38.)

Kontrollia dokumentoidessa voidaan huomata siitä puuttuvia tärkeitä kontrolleja tai löytää epäselvyyksiä. Tämän takia kontrolleja on tärkeä dokumentoida ja dokumentointi voi itsessään auttaa kehittämään yrityksen sisäisiä prosesseja. Dokumentoituina kontrollit myös auttavat kontrollin valvonnasta vastaavia henkilöitä ymmärtämään tehtävänkuvansa, sekä helpottavat organisaatiota kommunikoimaan ne helpommin eteenpäin. Kun työntekijöiden työtehtävät ovat tarkasti kuvattu, myös riski väärinymmärryksistä tai tahallisista ohjeiden rikkomisista vähenee. (Ahokas 2012, 39.)

2.3 Kontrollit, sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteet

Kontrollit ovat käytännön toimenpiteitä, joilla toimintaperiaatteita toteutetaan.

Kontrollit voidaan jakaa ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin tai automaattisiin ja manuaalisiin kontrolleihin. Ehkäisevien kontrolleiden tarkoitus on virheiden ja väärinkäytösten ennaltaehkäiseminen ja ne ovat yleensä sisäänrakennettu sisäiseen valvontajärjestelmään. Paljastavat kontrollit ovat sitten taas suunniteltu paljastamaan virheitä ja poikkeamia, jotka ovat jo tapahtuneet.

Esimerkkejä ehkäisevistä kontrolleista

- Työtehtävien eriyttäminen
- Laskujen tarkastus
- Järjestelmien käyttöoikeuksien rajoittaminen

Esimerkkejä paljastavista kontrolleista

- Kirjanpidon pankkitilin täsmäyttäminen tilioitteisiin
- Saamisten vertailu velalisten lähettämiin vahvistuksiin

(Ahokas 2012, 35)

Automaattiset ja manuaaliset kontrollit

Manuaalisesta kontrollista puhutaan silloin, kun sen suorittaa henkilö ja automaattisesta silloin kun joku järjestelmä suorittaa sen. Kontrollit yleensä kuitenkin ovat näiden yhdistelmiä eli semi-automaattisia kontrolleja. Esimerkkinä semi-automaattisesta kontrollista on pankkitilin täsmäytys, joka voidaan siihen asti tehdä järjestelmän toimesta kunnes eroja joudutaan selvittämään. (Ahokas 2012, 37.)

Esimerkkinä taulukko myyntiprosessin kontrollista. (Ahokas 2012, 103.)

Alla oleva taulukko kertoo miten hyvityslaskujen käsittelyn kanssa tulee toimia yrityksessä. Jokaiselle hyvityslaskulle on loppujen lopussa oltava hyväksyntä, säilöntäpaikka sekä analyysi kommentteineen. Ennen kuin hyvityslasku voidaan tehdä, sitä tulee tukea dokumentein kuten asiakkaalta tuleva sähköposti, jossa ilmoitetaan, ettei laskulla olevaa tuotetta X ole saapunut.

Taulukko 3.

Kontrolli	Tavoite	Kontrollitoiminto	Evidenssi
Hyvityslaskujen käsittely	Hyvityslaskut ovat oikeita ja asiakassopimusten mukaisia. Hyvitykset on kirjattu oikein kirjanpitoon	Jokaiselle hyvityslaskulle on olemassa sitä tukeva dokumentaatio, ja se on säilötty asianmukaisesti. Talousjohtaja hyväksyy Hyvityslaskukirjaukset. Hyvityslaskut tehdään Asiakassopimuksen Ehtojen mukaisesti. Hyvityslaskujen analyysi Tehdään kuukausittain. Analyysin avulla Varmistetaan, että Hyvityslaskut on tehty Toimintaohjeen mukaisesti	Jokaiselle hyvityslaskulle Löytyy dokumentaatio Ja hyväksyntä, ja ne on Säilötty paikkaan X. Kuukausittain tehtävä Analyysi Kommentteineen on Arkistoitu paikkaan X.

2.4 Työtehtävien eriyttäminen

Yksi tärkeimmistä valvontatoimista on työtehtävien eriyttäminen. Työtehtävien eriyttämisellä pyritään jakamaan työtehtävät useiden henkilöiden kesken vähentäen inhimillisten virheiden tai tahallisten petosten esiintymistä. Tämä toteutetaan käytännössä siten, ettei yksi henkilö ole vastuussa kaikista prosessin vaiheista. (Ahokas 2012, 38.) [ei suora lainaus, omin sanoin muokattu lainaus]

Esimerkkejä siitä, miten myyntiprosessissa tulisi eriyttää työtehtävät:

- Myytävien tuotteiden käsittely, kirjanpito ja rahavarojen hoito
- Tavaralähettykset ja laskutus
- Laskutus ja myyntireskontran hoito
- Myyntireskontran hoito ja perintä
- Varastonhoito ja maksun vastaanotto luovutetuista tavaroista.

(Ratsula 2016, 212.)

Työtehtävien eriyttäminen hoidetaan yleensä organisaatioissa, joissa on automatisoidut tietojärjestelmät, käyttöoikeuksien hallinnan avulla. Käyttöoikeuksien hallinta on osa IT-kontrolleja. Käyttöoikeuksien hallinnalla on tarkoitus pitää huoli siitä, että työntekijällä olisi oikeudet niihin järjestelmiin, joihin hänen pitää työtehtäviensä puolesta päästä käsiksi, kuitenkin olematta liian laajat. (Ratsula 2016, 242.)

Työtehtävien eriyttämisen mukana tulevat ongelmat ovat työn tehokkuuteen liittyviä. Työntekijät joutuvat pyytämään jokaiseen tapahtumaan valtuutuksia taikka jotain toista työntekijää tekemään muutoksia tietokantaan. Organisaation tuleekin miettiä, onko riskin hallitseminen sen ajan veroista, jota työtehtävien eriyttämien vaatii. (Bragg, AccountingTools, 2020)

Esimerkkinä taulukko myyntireskontran työtehtävien eriyttämisen kontrollikuvauksesta. Esimerkissä on määritelty selkeästi kenen toimesta erilaiset työkuvat organisaatiossa tulee hoitaa. Työtehtävät on eriytetty siten, ettei yhdessäkään liikevaihtoon liittyvän transaktion toiminnassa ole jätetty liikaa valtaa tietyn työtehtävän tekijälle.

Revenue and Accounts Receivable Functions	Department						
	Order Entry	Credit	Shipping	Accounts Receivable	Cash Receipts	IT	Treasurer
1. Receiving and preparing customer order	X						
2. Approving credit							
3. Shipping goods to customer and completing shipping document			X				
4. Preparing customer invoice				X		X	
5. Updating accounts receivable records for sales				X		X	
6. Receiving customer remittance					X		
7. Updating accounts receivable for remittances				X		X	
8. Preparing accounts receivable aged trial balance				X		X	
9. Authorization of accounts receivable write-offs							X

Taulukko 4. (Rutgers Accounting Web, 2015)

2.5 Toimintaperiaatteet, sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteet

Yritysten toimintaperiaatteiden avulla pyritään suojaamaan työntekijöiden oikeuksia sekä suojelemaan yrityksen liiketoimintaa erinäisin säännöin. Toimintaperiaatteet ovat vastuunjakoa työntekijöille työnantajataholta.

(Peoplehum, n.d.)

Toimintaperiaatteet asettavat odotukset miten työntekijän tulee toimia toteuttaessaan tiettyä työtehtävää. Johdon tehtävänä on luoda, dokumentoida ja kommunikoida nämä toimintaperiaatteet sillä tavalla, että työntekijä ei voi tahattomasti tai tahallisesti niistä poiketa virheellisen käsityksen vuoksi. Toimintaperiaatteissa myös hahmotellaan mitä seuraamuksia sääntöjen noudattamatta jättämisestä voi työntekijälle langeta.

(Ratsula 2016, 30.)

Toimintaperiaatteita kirjoittaessa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

1. Se tulee kirjoittaa selkeällä ja simppelillä termistöllä
2. Sen tulisi sisältää hyvin määritellyt proseduurit ja näiden proseduurien tulisi osoittaa, miten toimintaperiaatetta toteutetaan
3. Toimintaperiaatteen tulee olla helppo ymmärtää, jotta työntekijät sisäistävät sen helposti.
4. Jos mahdollista, toimintaperiaatteen tulisi antaa työntekijälle mahdollisuus valita vaihtoehtojen välillä. Tämä antaa heille omistajuuden tunteen.

Toimintaperiaatteen kirjoittajana, sinulla on myös vastuu pitää huolta että se on ajankohtainen. Tehtävänäsi on myös pitää huolta että niiden työntekijöiden mielipiteet joihin toimintaperiaate vaikuttaa, otetaan huomioon sitä luodessa.

(McGab Enaohwo, 2020)

2.6 Valvontatoimintojen kommunikointi organisaatiolle.

Aina kun organisaatiossa aletaan luomaan uusia toimintaperiaatteita, organisaation tulisi osallistuttaa sen työntekijät näiden luomiseen sekä informoida työntekijöitä niiden kehitteillä olosta. Työntekijöille tulee kommunikoida miksi nämä uudet toimintaperiaatteet ovat tärkeitä ja miten ne vaikuttavat jokapäiväiseen elämään työpaikalla.

Työntekijöiltä tulisi myös pyytää ideoita, palautetta tai luonnoksia tiettyjen osa-alueiden luomiseen.

Kun toimintaperiaatteet on kirjoitettu tulee järjestää koulutusta sekä perehdyttää ja tutustuttaa ne henkilöt, joiden työhön kyseinen toimintaperiaate vaikuttaa.

<https://www.lbtc.co.uk/human-resources-blog/ways-of-communicating-company-policies-to-your-employees/>

Käytännön tasolla nousevat ongelmat ovat usein helpoiten tunnistettavissa organisaation alemmalla tasolla työskentelevien toimesta. Tämän takia on tärkeää, että johto osallistuttaa koko henkilöstön valvontatoimien kehittämiseen kuuntelemalla, ja ottamalla huomioon alemmalta tasolta tulevat kehitysehdotukset.

Henkilökunnan on saatava johdolta selkeä linjaus, että valvontavelvollisuudet tulee ottaa vakavasti. (Ahokas 2012, 40-41)

3 MITEN VALVONTATOIMENPITEET TOTEUTUVAT CASE-YRITYKSESSÄ

Yrityksessä käy tietyin väliajoin sisäiset tarkastajat tarkastelemassa sisäisen valvonnan toimivuutta. Täten voidaan olettaa, että sisäisen valvonnan taso on vähintäänkin hyväksyttävällä tasolla SOX-lainsäädännön ja organisaation ylemmän johdon asettamien tavoitteiden puolesta ainakin kokonaisuutta tarkastellessa. Niin suuria riskitekijöitä yritykseen sisäiseen valvontaan ei ole siis jätetty, että siitä pääsisi merkittävää riskiä yritykselle syntymään. Jos näin olisi, se tulisi varmasti ilmi sisäisten tarkastajien raporteissa ja täten heiltä tulisi muutosehdotukset toiminnan parantamiseksi

Case-yrityksessä on toteutettu erinomaisesti työtehtävien eriyttämiseen liittyvät ehkäisevät kontrollit ja hyväksymiset. Dokumentoinnit sekä evidenssit toteutuvat juurikin teoreettisen viitekehyksen taulukko 2:n mukaisesti. Kontrollit ovat myös mietitty siten, että työntekijä pystyy itse tekemään valintoja luodessaan hyvityslaskuja myyntilaskuille joka vähentää huomattavasti työntekijän aikaa, sekä luo työntekijälle omistajuuden tunteen. Omistajuuden tunne on psykologinen termi, joka tarkoittaa sitä että henkilö kokee jonkin olevan osa ”häntä”. Tämä omistajuuden tunne luo vahvempaa sitoutumista organisaatioon. Esimerkkinä tästä aiemmin mainitusta valinnasta hyvityslaskujen suhteen olisi se, miten työntekijä voi riittävän evidenssin perusteella hyvityslaskun luoda järjestelmään ilman välitöntä hyväksyntää yhdeltäkään esimieheltä. Hyvityslaskut kylläkin kootaan kuukausittain yhteen ja ne tarkastutetaan johtoportaalilla.

Järjestelmän käyttöoikeudet ovat tarkoin rajatut siten, ettei yksittäinen työntekijä voi teoillaan aiheuttaa yritykselle merkittävää taloudellista haittaa. Näitä käyttöoikeuksia muokataan sitä mukaan, missä tehtävässä yrityksessä silloisella hetkellä olet. Käyttöoikeuksia pääsee muokkaamaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä helposti ja nopeasti. Yrityksellä on myös työtehtävien eriyttämisestä luotu matriisi, jossa eritellään jokainen käyttöoikeus, joka saattaa toisen käyttöoikeuden kanssa luoda riskin yrityksen toiminnalle. Käyttöoikeuksia voi myös muuttaa siten, että ne estävät tietyt toiminnot tietyllä ajanjaksolla. Tämä on kirjanpidon kannalta erinomainen toiminto, koska tällä voi estää esimerkiksi viime tilikaudelle kirjanpidollisten asioiden kirjaamisen.

Huonosti maksavien asiakkaiden osalta järjestelmässä on mahdollisuus luoda eri tasoisia esto toimintoja. Nämä toiminnot estävät esimerkiksi tarjouksien luomisen, tavaran lähettämisen, laskun luomisen tai tapahtuman kirjaamisen asiakkaalle. Jos asiakkaalla on maksamattomia saatavia, järjestelmästä voidaan estää kaupankäynti tämän asiakkaan kanssa. Tämä esto funktio tosin perustuu täysin siihen että talousosaston henkilöstö käy eston asiakkaalle laittamassa. Ongelma tästä muodostuu silloin, jos asiakkaalta tulee maksu ja se pitää asiakkaalle kirjata, mutta asiakkaan tulisi olla tämän maksun jälkeen edelleen estettynä. Esto pitää ottaa tässä tapauksessa asiakkaalta pois kirjauksen yhteydessä ja eston asettaminen takaisin on täysin yhden henkilön muistin varassa. Näitä estoja tosin tarkastellaan viikkotasolla, mutta riskinä on

silti se, että myydään huonosti maksavalle asiakkaalle ja huononnetaan yrityksen kassavirtaa. Tämä kyseinen esto toiminto toisaalta taas hidastaa ja saattaa aiheuttaa turhautuneisuutta myyntiorganisaation henkilöissä. Esto toimintoa käytetään asiakkailla, joilla on ennakko maksuehto joten näille myyminen vaatii aina talousosaston henkilön osallistumisen asettamalla eston pois asiakkaalta.

Ainoa työtehtävien eriyttämiseen liittyvä huoli on myyntireskontran ja perinnän työtehtävien hoitaminen saman henkilön toimesta, sekä laskutus ja myyntireskontran tehtävien hoitaminen saman henkilön toimesta. Nämä yhdistelmät luovat teoriassa sen riskin, että sama henkilö voisi tehdä yritykselle taloudellista vahinkoa laiminlyömällä perintää tai laskuttamalla vähemmän asiakasyritykseltä, johon on yksityiselämässä suhteita. Tätä riskiä on kuitenkin lievennetty case yrityksessä hyväksynnöillä sekä seurantatyökaluilla. Kyseinen riski on myös yrityksen taloudelliselta kantilta melko merkityksetön.

Yleisimmät toimintaperiaatteet, kuten hyväksymis-, ja hinnoitteluperiaatteet ovat dokumentoitu ja kaikkien niiden saatavilla, jotka niitä työssään tarvitsevat. Case yrityksessä on silti jonkin verran kirjoittamattomia toimintaperiaatteita tai toimintaperiaatteita, joista ei ole tarkkaa dokumentaatiota. Tämä ei sinällään ole suuri ongelma, koska nämä kyseiset toimintaperiaatteet ovat juurtuneita organisaation kulttuuriin. Ongelma syntyy, jos työntekijöitä vaihtuu, eikä näitä organisaatioon juurtuneita toimintaperiaatteita perehdytetä eteenpäin uusille työntekijöille. Toinen ongelma minkä kirjoittamattomat toimintaperiaatteet luovat, ovat työntekijöiden halu seurata niitä. Jos toimintaperiaatetta ei ole dokumentoitu, työntekijä voi tahallisesti jättää seuraamatta sitä ja vedota tietämättömyyteensä tätä toimintaperiaatetta kohtaan.

Tiettyjen kontrollitoimenpiteiden oikea-aikaisuus ja täten niiden hyödyllisyys sekä tarpeellisuus on kyseenalaista. Haastattelujen mukaan, case-yrityksessä haettavat luottotietoraportit uusille asiakkaille myyntiä tehdessä haetaan liian myöhäisessä vaiheessa myyntiprosessia. Tämä nostaa riskiä luottotappiolle, jos myydään asiakkaalle liian pitkällä maksuehdolla, jolla on kuitenkin huonot valmiudet maksaa kyseinen myytävä tuote. Tämä myös tekee luottotietoraportin hankinnasta turhan prosessin, joka vie työntekijöiltä aikaa sekä maksaa yritykselle rahaa.

Tiivistettynä voidaan siis todeta, että case yrityksessä on kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla sisäisen valvonnan toimenpiteet. Työtehtävien eriyttäminen, valtuutukset, järjestelmän käyttöoikeudet sekä hyväksynät alentavat yksittäisen työntekijän mahdollisuuksia tehdä taloudellista vahinkoa yritykselle niin kuin kuuluukin.

Dokumentoinnissa sekä valvontatoimenpiteiden kommunikoinnissa ja jalkauttamisessa työntekijöille sen sijaan on parantamisen varaa teoreettiseen viitekehykseen viitaten. Myös tiettyjen kontrollitoimenpiteiden oikea-aikaisuutta voitaisiin parantaa.

4 YHTEENVETO

4.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella yrityksen sisäisen valvonnan osa-alueita valvontatoimenpiteitä sekä tietoa & viestintää sekä luoda perusta opinnäytetyön tekijälle luoda ”myynnin policy” ja tehdä konkreettisia parannusehdotuksia yritykselle.

4.2 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tutkiva osuus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tarkoitus oli saada käsitys yrityksen sisäisen valvonnan toiminnoista ja luoda opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta parannusehdotuksia yrityksen sisäinen valvonnan toimille.

4.3 Haasteet

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen osalta suurimmaksi haasteeksi osoittautui suomenkielisin kirjallisuuden vähyys sisäisen valvonnan osalta. Tehdyn tapaustutkimuksen haasteena voidaan pitää osin opinnäytetyön tekijän työsuhdetta yrityksessä, joka on saattanut vaikuttaa havainnoinnin objektiivisuuteen.

4.4 Päätelmät

Tutkittaessa yrityksen sisäistä valvontaa haastatteluin ja omien havaintojen pohjalta, saatiin selville, että yrityksen valvontatoimenpiteet ovat riittävät turvaamaan yrityksen toiminnan, eikä suuria puutteita ole. Tämä tarkoittaa sitä, ettei yrityksessä ole kyseisessä opinnäytetyössä rajatussa sisäisen valvonnan piirissä sellaisia aukkoja, jotka saattaisivat mahdollistaa yksittäisen työntekijän väärinkäytökset ja siten yrityksen taloudellisen toiminnan heikkenemisen. Tätä tietoa vahvistaa se, että yrityksessä käy tasaisin väliajoin sisäiset tarkastajat, jotka mittaavat ja analysoivat yrityksen sisäisen valvonnan tilannetta. Sisäisiltä valvojilta ei ole tullut opinnäytetyön aiheeseen liittyviin valvontatoimenpiteisiin mitään lisättävää niin kauan kuin opinnäytetyön tekijä on yrityksessä ollut töissä.

Toimintaperiaatteet ja menettelytavat on luotu, mutta osittain huonosti dokumentoitu, joka saattaa vaikeuttaa esimerkiksi uusien työntekijöiden ymmäystä tiettyjä toimintoja kohtaan ja jättää näin ollen paljon perehdytyksen varaan. Dokumenttien saatavuus kaikille organisaation jäsenille olisi myös suotavaa, jotta organisaation työntekijät kykenisivät ymmärtämään toistensa toimintaa paremmin. Tietyt kontrollit saattavat

tuntua turhauttavilta ja työajan haaskaamiselta, koska niiden tarkoitusta ei ymmärretä. Toisen osaston työtehtävien ymmärtäminen myös vähentäisi mahdollista kitkaa osastojen välillä. Kun yhden osaston työtehtävän hoitaminen vaatii toisen osaston hyväksyntää taikka muutoin osallistumista prosessiin, saattaa tämä luoda hitautta kyseisen työtehtävän tekemiseen. Tästä hyvänä esimerkkinä on case-yrityksessä oleva esto toiminto, joka estää myyjä toimittamasta tavaraa tai luomasta tilausta asiakkaalle, joka on estossa. Kun myyjät pyytävät talousosastolta eston poistamista, onkin turhauttavaa jos vastausta ei tule mahdollisimman nopeasti, vaan siihen kuluu aikaa.

Organisaation kulttuuriin juurtuneet toimintatavat ovat yhtä toimivia kuin ne, jotka on tarkoin dokumentoituja. Tärkeintä onkin että kontrollit ovat olemassa ja niitä noudatetaan. Dokumentoinnin puutteellisuus saattaa tosin johtaa väärinkäsityksiin ja siihen, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset luulevat ymmärtävänsä ja tietävänsä miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Näitä tilanteita saattaa tulla vastaan silloin, kun organisaatiossa on tapahtunut muutoksia, kuten työntekijän muutos työtehtävään. Tämänkaltaisessa tilanteessa saatetaan edelleen käyttää hyväksyjänä henkilöä, jolla ei ole enään minkäänlaista tekemistä kyseisen asian hyväksynnän kanssa. Jos kyseisenlainen muutos olisi dokumentoitu ja informoitu niille organisaation henkilöille jotka päivittäisissä työtehtävissään tätä tietoa tarvitsevat, ongelmaa ei olisi.

Kun opinnäytetyön tekijä on tutkinut aihetta, on hänen tullut pyrkiä olemaan mahdollisimman objektiivinen kyseisen yrityksen sisäistä valvontaa kohtaan, eli katsomaan asioita ulkopuolisen silmin. Tämä on saattanut heikentää tutkittavan asian ymmärtämistä, koska opinnäytetyön tekijällä on ollut tiettyjä ennakkokäsityksiä asioista, sekä omasta mielestään selkeä käsitys siitä, mitkä asiat ovat puuttellisia. Tutkimuksen reliabiliteettiä eli luotettavuutta on kuitenkin kasvattanut se, miten haastatteluista on tullut ilmi samanlaisia virheellisiä tai tarpeettomia toimintamalleja, joita opinnäytetyön tekijä on omassa havainnoissaan tehnyt. Teoreettinen viitekehys myös vahvistaa muun muassa dokumentoinnin tärkeyden, joka viittaa siihen, että asiaa on ollut tarpeellista tutkia sekä siihen, että dokumentointiin tulee ottaa case-yrityksessä kantaa ja luoda vahvemmaksi. Tämä on eritoten työntekijöiden ymmärtämisen, kuin myös organisaation osastoiden välisten ymmärryksen ja yhteistoiminnan kannalta tärkeää.

4.5 Kehitysehdotukset

1. Organisaation intranettiin luotava arkisto yrityksen eri osastojen toimintaperiaatteille sekä prosesseille ja kontrolleille. Tämänlainen arkisto on kyllä olemassa, mutta se on tällä hetkellä melko tyhjä. Suunta on siis ollut oikea, mutta toteutus on jäänyt uupumaan. Tämän luominen on siksi tärkeää, että eri osastojen henkilöt pysyvät ajan tasalla siitä miten prosessit kokonaisuudessaan hoidetaan organisaatiossa ja kenen vastuulla on tietyt hyväksynät ja kontrollit. Tämän arkisto pitäisi sisällään kaikki kontrollimatriisit, työtehtävien eriyttämiset, tiettyjen kontrollien hyväksyjät ja toimintaperiaatteet jotka ovat luoneet pohjan kontrollien tekemiselle.

2. Myyntiosastolle haettavien luottotietoraporttien oikea aikastaminen. Luottoraporttien hakeminen on toimintaperiaatteissa määritetty, mutta niiden hakeminen sijoittuu osin väärään kohtaan prosessia. Myyntiosaston henkilöä haastatellessani kävi myös ilmi, että tietyillä myyjillä on erilaisia tarpeita luottotietoraporttien kanssa. Osalla myyntihenkilöistä saattaa luottotiedot jo olla tarkastettuna. Luottotietoraporttien hakemisen impulssi on tällä hetkellä intranettiin tuleva asiakaspyyntö. Ongelma tässä toimintatavassa on se, että kauppa on jo tehty kun asiakaspyyntö tulee intranettiin. Myyntiosaston henkilö haastatellessa tuli selville, että intranetissä on mahdollista asettaa tarjoukset eri järjestykseen kaupan todennäköisyyden pohjalta. Kun todennäköisyys asetetaan high chance tasolle, talousosaston pitäisi hakea myyjällä asiakkaan luottotiedot.
3. Talousosaston tukitoimintojen tehostaminen. Tällä tarkoittaen sitä kun myyntiosastolta pyydetään tukea esimerkiksi asiakkaan luomisesta järjestelmään tai tietyn eston poistamisesta asiakkaalta. Tämänkaltaisten tukitoimien tulisi olla talousosastolle prioriteetti osastojen yhteistoiminnan takia. Pitkittyneet odotusajat muun muassa estoja poistettaessa saattavat alentaa työntekijöiden moraalialia ja arvostusta toista osastoa kohtaan. Tästä saattaa muodostua myös tunne, ettei oma työ ole niin arvokasta kun sitä ei pääse tiettyjen estojen takia tekemään. Opinnäytetyön tekijä on myös omassa työssään huomannut tiettyä turhautumista myyntiorganisaation työntekijöiltä kun tietyt tukitoimet eivät tapahdu halutussa tehokkuudessa. Tämä johtunee siitä, että talousosasto priorisoi työtehtävänsä eri tavalla kun myyntiorganisaatiossa toivottaisiin.
4. Huomautukset eri osastoille aina kun heidän intranettiin luotavassa arkistossa tapahtuu muutoksia. Tämä pitäisi huolen siitä, että kaikki organisaation työntekijät ovat ajan tasalla eri kontrolleista ja tietävät keneltä tulee hyväksyntöjä tai tukitoimia pyytää.
5. Vastuuhenkilön nimeäminen yrityksen intranettiin luotavien toimintaperiaatteiden, prosessien ja kontrollien ylläpitämiseksi. Eri osastojen esimiehet voisivat lähettää tälle yhteishenkilölle vaatimuksia muuttaa intranetissä olevia tietoja. Tämä varmistaisi sen, että tieto olisi aina ajan tasalla ja kommunikoitu koko yritykselle.

4.6 Opinnäytetyön hyödyntäminen

Opinnäytetyötä tullaan hyödyntämään opinnäytetyön tekijän yritykselle kehitteillä olevassa "myynnin policyssä". Opinnäytetyössä esitetyt kehitysehdotukset tullaan esittämään "myynnin policyä" luodessa.

LÄHTEET

AHOKAS, Niina. Yrityksen sisäinen valvonta 2012. Helsinki: Edita Publishing.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html Viitattu 27.11.2020

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html Viitattu 27.11.2020

Bragg, S. 2019. AccountingTools. Separation of duties (artikkeli). Haettu osoitteesta <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-separation-of-duties.html> Viitattu 24.11.2020.

KPMG 2008. Alftan, Mikko. Blummé, Nils. Heikkala, Jani. Kontula, Lisbet. Miettinen, Olli. Pakarainen, Eija. Sinersalo, Kaarina. Sjölund, Roland. Sundvik, Peter. Tarvainen, Jyri. Tikkanen, Reino. Turakainen, Olli. Urrila, Antti. Vesa, Janne. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

London Business Training & Consulting. Ways of Communicating Company Policies to Your Employees. (blogikirjoitus). Haettu osoitteesta <https://www.lbtc.co.uk/human-resources-blog/ways-of-communicating-company-policies-to-your-employees/>. Viitattu 14.11.2020

McGab Enaohwo 2020. Sweetprocess. How to Write a Policy. The Only Guide You Need to Read! (artikkeli). Haettu osoitteesta <https://www.sweetprocess.com/how-to-write-a-policy/>. Viitattu 18.11.2020

Petters, J. (2020). What is SOX Compliance? Everything You Need to Know in 2019 (blogikirjoitus). Haettu osoitteesta <https://www.varonis.com/blog/sox-compliance/>. Viitattu 21.11.2020.

Pylsy, J. (2019). Tilintarkastajien näkemyksiä säätiöiden sisäisestä valvonnasta (pro gradu – tutkielma, Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu). Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65232/URN:NBN:fi:ju-201908143840.pdf;jsessionid=B9E2C19C8CD71F58517AC626BD1DDB0C?sequence=1>

Peoplehum. Company Policy. (artikkeli). Haettu osoitteesta <https://www.peoplehum.com/glossary/company-policy#:~:text=Company%20policy%20and%20procedures%20are,the%20business%20interests%20of%20employers> . Viitattu 1.12.2020

Ratsula, Niina 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing.

Routio, P. (2007). Toiminnan kehittäminen. Haettu osoitteesta <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/020.htm>. Viitattu 14.12.2020

Rutgers Accounting Web. [Key Segregation of Duties Matrix or Chart] (15.7.2015). [Key Segregation of Duties Matrix or Chart [video]. Haettu osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=NmOz9gJik14>

Saari, N. (2016). Sisäinen valvonta uudessa kansainvälisessä konsernissa (pro gradu - tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/127224/Pro%20Gradu%20Nina%20Saari.pdf?sequence=2&isAllowed=ys.37>

Suomela, Eero Hallitus ja corporate governance 2010. Helsinki: ST-Akatemia.

THEIIA Sisäiset tarkastajat ry. Sisäinen valvonta ja riskien hallinta. Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/sisainen-valvonta-ja-riskien-hallinta-2/>. Viitattu 2.11.2020.