



Ella Helenius

Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta organisaatiossa X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Ella Helenius
Otsikko:	Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta organisaatiossa X
Sivumäärä:	32 sivua + 1 liitettä
Aika:	Toukokuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t):	Lehtori Raija Olkkola

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa toimeksiantajalle dokumentti, jossa organisaation sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta on selvitetty pääpiirteittäin. Selvityksen tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle riittävä kokonaiskuva sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmästä. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka sisältää viitekehystä kuvaavan raporttiosuuden sekä erillisen koontidokumentin.

Raporttiosassa on kuvattu sisäistä valvontaa ja sen yleisiä periaatteita, sisäistä tarkastusta ja sen merkitystä organisaatiossa sekä riskienhallintaa ja siihen liittyviä keskeisiä seikkoja. Lisäksi se kuvaa yleisellä tasolla kohdeorganisaatiota ja sitä koskevaa lainsäädäntöä. Raportin lopussa on kerrottu lyhyesti opinnäytetyön prosessista. Itse koontidokumentti sisältää tiiviin selvityksen organisaation tavoitteista, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteista sekä näiden toteuttamisesta organisaatiossa. Lisäksi se käsittelee organisaation jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmaa, työturvallisuuteen liittyviä seikkoja sekä sisäistä tarkastusta.

Työn tavoitteena on kuvata kokonaisuudessaan sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan toiminnan perusteita sekä lopulta sitä, miten kyseisen organisaation riskienhallinta- ja valvontajärjestelmä toimii. Näin toimeksiantaja ymmärtää, millainen rooli tällä järjestelmällä on osana johtamisjärjestelmää. Koontidokumentin pääasiallisena tiedonlähteenä on käytetty organisaation sisäistä dokumentaatiota sisäiseen valvontaan, sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyen.

Avainsanat: sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus, riskienhallinta

Abstract

Author(s): Ella Helenius
Title: Internal control, internal audit and risk management in organization X
Number of Pages: 32 pages + 1 appendices
Date: May 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Accounting and Finance
Instructor(s): Raija Olkkola, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to provide the client a document in which the internal control, internal audit and risk management of the organization are clarified. Therefore, this document aims to provide the client with a sufficient overview of the internal control and risk management structures in the organization. This thesis is a project-based study that includes a report describing the framework and a separate document for the overview of the organization's internal control and risk management.

The report describes internal control and its general principles, internal audit and its significance for organizations as well as risk management and its key factors. Furthermore, the framework describes the legislation concerning the organization in question. The process of writing this thesis will also be included in the report. The separate overview created for the organization describes the operational objective of the organization. In addition, the overview describes the principles and implementation of internal control and risk management in the organization. Additionally, it discusses the organization's continuity and recovery plans, work safety and internal audit.

The main objective of the thesis was to describe the basics of internal control, internal audit and risk management as well as the function of these systems in the organization in question. The aim was to clarify the role of these systems in management and decision-making for the client. The main source of information in the overview is internal documentation provided by the client.

Keywords: Internal control, Internal audit, Risk management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sisäinen valvonta	2
2.1	COSO-malli	3
2.2	Finanssivalvonnan standardi 4.1	5
2.3	Kontrollit	8
2.3.1	Ehkäisevät kontrollit	8
2.3.2	Paljastavat kontrollit	9
2.3.3	IT- ja sovelluskontrollit	9
3	Sisäinen tarkastus	11
4	Riskienhallinta	17
4.1	Tietoturvaan liittyvien riskien hallinta	19
4.2	Jatkuvuus- ja toipumissuunnitelma	20
5	Kohdeorganisaatiota koskeva lainsäädäntö	21
5.1	Tietosuoja-asetus	23
5.2	Henkilötietojen kerääminen ja käsittely	23
6	Koontidokumentin syntymisprosessi	25
7	Yhteenveto	28
	Lähteet	30

Liitteet

Liite 1. Organisaation X sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen koontidokumentti

1 Johdanto

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle X koonti yrityksen riskienhallinnasta, sisäisestä valvonnasta ja sisäisestä tarkastuksesta. Koska yrityksen sisäistä tarkastusta hoitaa ulkopuolinen taho, sisäisen valvonnan suunnittelu ja sen päivittäminen kuuluu organisaation ulkopuolelle ja toimeksiantajan puolelta toivotaan siihen selkeyttä. Lopullisen opinnäytetyön tarkoitus on kuvata siis kohdeyrityksen prosesseja, niihin liittyviä riskejä, keskeistä lainsäädäntöä ja niihin rakennettua sisäistä valvontaa sekä selkeyttää organisaation sisäistä tarkastusta.

Aihe kiinnostaa itseäni, sillä jokaisessa organisaatiossa ja työpaikassa on jossain määrin sisäistä valvontaa, sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa. Esimerkiksi sisäisen valvonnan kontroleja voi tunnistaa jo omassa päivittäisessä työssään, kun taas osa kontroleista on henkilöstölle täysin huomaamattomia. Siksi näiden kokonaisuuksien tarkastelu on mielenkiintoista.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle korvaava vaihtoehto. Se yhdistää käytännön toteutuksen ja tämän toteutuksen raportoinnin tutkimusviestinnän keinoin. Lopputuloksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten tietopaketti tai ohjeistus toimeksiantajalle. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 9–51.) Se koostuu siis erillisestä raportoinnin osiosta ja lopullisesta tuotteesta.

Myös tämä opinnäytetyö koostuu erillisestä raportista sekä lopullisesta kohdeorganisaation sisäistä valvontaa, sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa kuvaavasta koontidokumentista. Raportti kuvaa yleisellä tasolla viitekehystä eli sisäistä valvontaa, tarkastusta ja riskienhallintaa sekä niiden merkitystä organisaation toiminnalle. Lisäksi se sisältää katsauksen kohdeorganisaatiosta ja siitä koskevasta lainsäädännöstä. Lopussa käsitellään opinnäytetyön koontiosion syntymistä ja siihen liittyvää prosessia.

Tarkasteltava organisaatio on työttömyyskassa, joka tarjoaa jäsenilleen lakisääteistä työttömyysturvaa. Kassat maksavat jäsenilleen ansiosidonnaista päivärahaa työttömyyden tai lomautuksen ajalta, vuorottelukorvausta vuorotteluvapaan ajalta sekä liikkuvuusavustusta. Koska työttömyyskassojen toiminnan tarkoituksena on hoitaa julkista tehtävää, toiminta perustuu tiukasti lakiin ja jokaisen kassalla ja kassan jäsenellä on samat oikeudet ja velvollisuudet. (Finanssivalvonta 2022.)

Maksettavat etuudet kustannetaan valtion rahoituksella ja Työllisyysrahaston varoilla, jotka kerätään työttömyysvakuutusmaksuina palkansaajilta. Työttömyyskassojen hallintokulut puolestaan katetaan pääosin jäsenten maksamilla jäsenmaksuilla, mutta myös näiden kustannuksiin osallistuvat valtio ja Työllisyysrahasto. Jäsenmaksujen määrän vahvistaa vuosittain Finanssivalvonta, joka myös valvoo kassojen toimintaa. (Työttömyyskassojen Yhteisjärjestö 2021.)

2 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on tärkeä osa yrityksen riskienhallintaa. Sen avulla toteutetaan riskienhallintaa käytännössä, sillä sen avulla hallitaan organisaatiolle tunnistettuja riskejä. (Ratsula 2016, 78.) Sillä tarkoitetaan kaikkia organisaation eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä ja käytäntöjä, joiden avulla varmistetaan, että henkilöstö toimii strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Se ei siis ole yksittäinen toimenpide, vaan sitä toteutetaan kaikkialla organisaatiossa, ja sen avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan tunnistettuja riskejä. (Ratsula 2016, 13–14.)

Sisäinen valvonta ei siis ole yksistään kenellekään osoitettu työtehtävä, vaan sen saavat aikaan ihmiset organisaatiossa omalla toiminnallaan luomalla organisaatioon sen kulttuurin, etiikan ja arvot. Näin syntyy sisäinen valvonta ja sen avulla voidaan varmistaa se, että johto on kartalla organisaation menestyksestä tai menestymättömyydestä. Sisäisen valvonnan keskeisin tehtävä on siis tuottaa riittävää oikeellista tietoa siitä, kehittykö yritys haluttuun suuntaan ja näin auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Holopainen ym. 2013, 63–65.)

Sisäistä valvontaa ei määrää erikseen mikään lainsäädäntö, mutta tiettyjä siihen liittyviä säännöksiä sisältyy lainsäädäntöön. Myös Finanssivalvonta on antanut ohjeistuksen, joka määrittelee sisäisen valvonnan periaatteet valvottavilleen. (Ratsula 2016, 31–33.) Sisäinen valvonta kuitenkin tuottaa organisaatiolle arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan yritys kehittyy ja vastaako se asetettuja tavoitteita.

2.1 COSO-malli

Tavallisimmin sisäinen valvonta määritellään COSO-mallilla, jonka on nimensä mukaisesti kehittänyt COSO (the Committee of Sponsoring Organizations). Kyseisen komitean tavoitteena on auttaa organisaatioita kehittämällä näiden sisäistä valvontaa, riskienhallintaa, hallintoa ja auttaa organisaatioita ehkäisemään petoksia. (COSO 2022.) Mallia käytetään usein kuvaamaan sisäistä valvontaa ja siihen liittyviä tekijöitä.

COSO-mallissa sisäisen valvonta jaetaan viiteen pääasialliseen tekijään, joista valvonta koostuu. Näitä ovat ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontamenetelmät, informaatio ja viestintä sekä seuranta. (Lynford 2015, 2.) Jaottelu voidaan esittää seuraavanlaisella pyramidilla:



Kuvio 1. COSO-mallin mukainen sisäisen valvonnan jaottelu (Lynford 2015, 4).

Mallin tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, miten nämä tekijät liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Kuten pyramidista näkee (kuvio 1), esimerkiksi informaatio ja viestintä ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa riskien arvioinnin ja valvontamenetelmien kanssa. Tämä johtuu siitä, että riskien arviointi ja valvontatoimenpiteiden toiminta vaativat koko organisaation henkilöstön kommunikaatiota ja tietoa onnistuakseen. Kuitenkin jokainen mallissa esitetty tekijä vaikuttaa toisiinsa (Lynford 2015, 3).

Ohjausympäristöön (control environment) kuuluu useampia tekijöitä, kuten erilaisia standardeja, prosesseja ja rakenteita, jotka kaikki ohjaavat yrityksen sisäistä valvontaa. Näitä kutsutaan yritystason kontrolleiksi. Riskien arvioinnilla (risk assesment) tarkoitetaan organisaation tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamista, arviointia ja hallintaa. (Ratsula 2021, 6–7.) Näin pystytään saamaan riittävä varmuus siitä, että yritys tekee päätöksiä ottamatta liian suuria riskejä.

Valvontatoimenpiteet (control activities) tarkoittavat kaikkia niitä ohjeita ja toimia, joilla varmistetaan, että tunnistettuja riskejä hallitaan asianmukaisesti. Näitä kutsutaan sisäisen valvonnan kontrolleiksi. Lisäksi, jotta koko organisaation henkilöstö on tietoinen omasta roolistaan sisäisen valvonnan osana, organisaatiolla tulee olla riittävä tiedonkulku (information & communication) kaikilla sen tasoilla. Sisäisen valvonnan seuranta (monitoring) puolestaan koostuu niistä valvontatoimista ja arvioinneista, joilla sisäisen valvonnan toimivuutta voidaan seurata ja tarkastella. (Ratsula 2021, 6.)

Organisaatio tarvitsee kaikkia viittä yllä mainittua osatekijää toimivan sisäisen valvonnan ylläpitämiseksi. Kun viiden sisäisen valvonnan tekijän lisäksi otetaan huomioon organisaation kaikki tasot, koko organisaatiosta yksittäisiin toimintoihin asti, sekä tavoitteet (toiminta, raportointi ja vaatimustenmukaisuus), voidaan sisäisen valvonnan rakennetta kuvata COSO-kuutiolla (kuvio 2).



Kuvio 2. COSO-malli kuutiona kuvattuna (Lynford 2015, 4).

Kuution edessä näkyvällä sivulla on sisäisen valvonnan eri osatekijät, oikealla sivulla yrityksen eri tasot ja päälimmäisenä kuvattuna sisäisen valvonnan tavoitteet. Kuutio kuvaa siis toimivan sisäisen valvonnan kokonaisuutta: sisäisen valvonnan eri osatekijöiden tulee vaikuttaa kaikilla organisaation tasoilla, jotta ne auttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Ratsula 2021, 53).

2.2 Finanssivalvonnan standardi 4.1

Myös Finanssivalvonta on antanut valvottavilleen määräyksiä ja ohjeita sisäisen valvonnan järjestämisestä standardissa 4.1. Se on yhdenmukainen COSO-mallin kanssa. Standardin mukaan sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan taloudellista ja muuta valvontaa, jota toteuttavat yrityksessä kaikki hallituksesta koko henkilökuntaan saakka. Yrityksen hallitus kuitenkin vastaa riittävän valvonnan järjestämisestä ja ylläpitämisestä. (Ratsula 2021, 23–24.)

Sisäisen valvonnan lisäksi standardi käsittelee riskienhallinnan periaatteita ja järjestämistä. Sen tarkoituksena on varmistaa, että sisäinen valvonta on riittävä, yritys ei ota liian suuria riskejä, yrityksellä on sopivaa riskienhallintaa ja valvottavan asiakassuhteissa noudatetaan asianmukaisia menettelytapoja. (Finanssivalvonta 2003, 6). Standardi määrittelee perusteellisesti sen, miten organisaation tulee järjestää riskienhallintansa ja sisäinen valvontansa.

Standardin mukaan sisäisen valvonnan tulee olla luotettavaa ja tehokasta. Sisäinen valvonta pyrkii ohjeistuksen mukaan varmistamaan seuraavat:

- valvottava saavuttaa asettamansa tavoitteet
- käyttää resurssejaan taloudellisesti ja tehokkaasti
- hallitsee toimintaansa kohdistuvia riskejä asianmukaisesti
- tuottaa luotettavaa ja oikeellista informaatiota toiminnastaan
- noudattaa asianmukaisia menettelytapoja
- turvaa toimintansa ja varansa riittävällä tasolla
- järjestää asianmukaiset järjestelmät toimintansa tueksi. (Finanssivalvonta 2003, 9.)

Lisäksi sisäisen valvontaan liittyvän riskienhallinnan tulee olla riittävää eli liiketoiminnasta aiheutuvia ja siihen liittyviä riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan asianmukaisesti. Organisaation ylin johto vastaa sisäisestä valvonnasta ja sen tulee varmistaa, että organisaatorakenne on sellainen, että se luo edellytykset riittävälle sisäiselle valvonnalle. Tulee siis varmistua siitä, että valtuudet, vastuut ja tehtävät voidaan määritellä ja yksilöidä. Ylimmän johdon tulee arvioida vuosittain riskienhallintaansa osana liiketoimintasuunnitelmaa. Toimintojen ulkoistaminen ei saa haitata organisaation riskienhallintaa, sisäistä valvontaa tai johdon tiedonsaantioikeutta. (Finanssivalvonta 2003, 9–11.)

Finanssivalvonnan asettaman standardin mukaan sisäisen valvonnan osa-alueisiin kuuluvat johtamistapa ja valvontakulttuuri, organisaation riskienhallinta, päivittäinen valvonta ja työtehtävien eriyttäminen, raportointi ja riittävä tiedon kulku, sisäisen valvonnan seuranta ja tarkastus sekä käytettävät järjestelmät ja niiden turvallisuus. Näihin valvottavan tulee siis kiinnittää huomiota toiminnassaan. (Finanssivalvonta 2003, 13–16.)

Johtamistavalla ja valvontakulttuurilla tarkoitetaan ylimmän johdon vastuuta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suhteen sekä johdon vastuuta edistää toiminnallaan sisäisen valvonnan omaksumista osaksi yrityskulttuuria. Riskienhallinta liittyy kaikkien liiketoimintaan koskevien riskien tunnistamiseen ja hallintaan sekä riskienhallinnan menetelmien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Päivittäinen valvonta ja tehtävien eriyttäminen liittyy riittävään valvontarakenteeseen: sisäisen valvonnan valvontatoimenpiteiden tulee olla asianmukaisia kaikilla liiketoiminnan tasoilla, ja niitä tulee seurata päivittäisin valvontatoimenpitein esimerkiksi poikkeamien seurantana. Lisäksi työtehtävät tulee olla eriytetty niin, että organisaatiolle haitallisia työyhdistelmiä ei synny. (Finanssivalvonta 2003, 13–15.)

Jotta sisäinen valvonta olisi toimivaa, tarvitaan riittävää ja luotettavaa tietoa organisaatiosta eli luotettavaa raportointia. Edellytyksenä on, että organisaatiolla on riittävät tietojärjestelmät, jotka ovat valvottuja ja jatkuvuusjärjestelyillä tuettuja. Tähän liittyy myös tiedonvälitys, jonka tulee olla organisaatiossa joka suuntaan avointa ja tehokasta. Näin johto saa tietoa organisaation toiminnasta ja henkilöstö on tietoinen organisaation toimintaperiaatteista, joita noudatetaan. (Finanssivalvonta 2003, 15.)

Sisäisen valvonnan toimivuutta tulee seurata ja kehittää tarpeen mukaan. Tämä onnistuu sisäisellä tarkastuksella, joka raportoi havaintonsa sisäisen valvonnan tehokkuudesta johdolle. Havaitut puutteet ja kehityskohteet dokumentoidaan sille vastuuhenkilölle, joka tekee tarvittavat korjaukset. Merkittävimmät havainnot raportoidaan johdolle asti, jotta sillä on riittävä kuva sisäisen valvonnan toimivuudesta. (Finanssivalvonta 2003, 15–16.)

Käytettäviä järjestelmiäkin tulee tarkastella organisaatiossa. Niiden tulee olla riittäviä organisaation toiminnan laajuuteen nähden sekä asianmukaisesti järjestettyjä. Toisin sanoen, järjestelmien tulee tukea organisaation toimintaa riittävästi. Lisäksi näiden järjestelmien tulee olla järjestetty niin, että tietojen käsittely sekä tiedonsiirto on riittävän turvallista. (Finanssivalvonta 2003, 16.)

2.3 Kontrollit

Sisäinen valvonta rakentuu niin sanotuista kontrolleista. Kontrollit ovat niitä toimia, joiden avulla hallitaan prosessin eri vaiheisiin liittyviä riskejä ja joiden avulla varmistetaan, että yrityksen prosessi toimivat tavoitellulla tavalla. Niitä on jokaisessa yrityksessä jo yritystasolla. Yritystason kontrolleihin kuuluu esimerkiksi se, että organisaatiolla on hallitus ja johtoryhmä. Yritystason kontrollien lisäksi tärkeitä ovat organisaation avainprosessien eri vaiheisiin kohdistuvat kontrollit, sillä niissä tapahtuvista virheistä ja väärinkäytöksistä aiheutuu tavallisimmin eniten haittaa. Haitan merkittävyys mitataan yleisimmin rahassa, eli kontrollien suunnittelussa huomioidaan virheen tai väärinkäytöksen aiheuttama rahallinen menetys. (Ratsula 2016, 149–155; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 162.)

Kontrollit perustuvat siis yrityksen prosessien tunnistamiseen ja dokumentointiin. Prosessien tunnistamisen jälkeen niiden eri vaiheista voidaan tunnistaa niin sanottuja kontrollipisteitä, joihin kontrollit kohdistuvat. Prosesseja ja niiden kontrollipisteitä dokumentoimalla voidaan seurata sitä, onko kontrollipisteitä tarvittavissa prosessin vaiheissa ja kuka niistä vastaa. Lisäksi voidaan arvioida kontrollien tehokkuutta. Kontrollien tulee kuitenkin olla suunniteltu niin, että ne eivät ole liian työläitä tai aiheuta liikaa byrokratiaa ja näin aiheuta prosessin toiminnalle haittaa. (Ratsula 2021, 181–184.; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 164.)

2.3.1 Ehkäisevät kontrollit

Ehkäisevien kontrollien tehtävä on etukäteen estää väärinkäytöstä tai virhettä tapahtumasta. Se siis toimii jo prosessin aikana. Ehkäiseviin kontrolleihin lukeutuu esimiesvalvonta, jonka tarkoitus on pitää huolta siitä, että ohjeistuksia ja pelisääntöjä noudatetaan sekä antaa esimerkkiä alaisilleen. Myös jo yhteisten toimintaperiaatteiden (code of conduct) luominen, toimintatavoista viestintä, henkilöstön kouluttaminen ja työtehtävien eriyttäminen ovat ehkäiseviä kontrolleja. (Ratsula 2016, 256–261; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 162.)

Tietyissä tilanteissa pelkästään ohjauskulttuuri organisaatiossa sekä pelkkä sisäisen tarkastuksen olemassaolo itsessään vähentävät houkutusta toimia väärin. Näiden lisäksi fyysiset kontrollit, kuten varmuuskopioinnit, salasana ja kassakaapit ehkäisevät osaltaan väärinkäytöksiä. Ehkäiseviin kontroleihin kuuluvat lisäksi henkilöstön kannustinjärjestelmät ja tarkoituksenmukainen organisaattiorakenne. (Ratsula 2016, 256–261.)

2.3.2 Paljastavat kontrollit

Paljastavia kontroleja puolestaan ovat ne, jotka nimensä mukaisesti paljastavat virheitä ja väärinkäytöksiä niiden tapahtumisen jälkeen. Valtaosa väärinkäytöksistä paljastuu vihjeen perusteella. Siksi on tärkeää, että organisaatiossa on toimivat kanavat epäkohtien ja väärinkäytöksen ilmoittamiseen. Myös ilmoituksen käsittelyn tulee olla huolellisesti suunniteltu ja toimiva prosessi. Tehokkaita paljastavia kontroleja ovat myös erilaiset analyysit ja monitoroinnit. Analyysien avulla voidaan havaita poikkeamia tarkasteltavassa datassa ja monitoroinnin avulla pystytään havaitsemaan virhe tarkastamalla tietty liiketapahtuma tai otosjälkikäteen. (Ratsula 2016, 262–263; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 162.)

Lisäksi esimies vastaa osaltaan väärinkäytösten paljastamisesta. Esimiesvalvonta on tärkeä paljastava kontrolli, sillä esimiehen tulisi olla tietoinen alaisensa toiminnasta ja tarvittaessa puuttua väärinkäytöksiin. Esimiehen lisäksi myös muut työntekijät ovat avainasemassa väärinkäytösten paljastamisessa ja siksi työtehtävien kierrättäminen on yksi paljastava kontrolli. Edellä mainittujen lisäksi myös sisäinen tarkastus on keskeinen paljastava kontrolli. (Ratsula 2016, 264–266.)

2.3.3 IT- ja sovelluskontrollit

Tietohallinnon on tarkoitus tukea liiketoimintaa teknologian avulla. Tietohallinnon tehtävä on kerätä ja hallita tietoa organisaatiossa esimerkiksi valvonnan ja raportoinnin avulla. (Itewiki 2022.) Digitalisaation myötä myös tietohallinto ja tietoturva on noussut avainasemaan yrityksissä. Liiketoiminnan tukena toimivaan tietojär-

jestelmäympäristöön liittyvää sisäistä valvontaa toteutetaan siihen liittyvien kontrollien avulla. Näin pyritään varmistamaan, että myös tietohallinnossa on selkeät roolit, vastuut ja prosessit, tietoturvallisuus on otettu toiminnassa huomioon ja toiminta on yleisesti linjassa organisaation sisäisen valvonnan kanssa. (Ratsula 2021, 269–270.)

Digitaalisemmassa ympäristössä avainasemassa ovat järjestelmäympäristöön rakennetut kontrollit. Nämä kontrollit ovat yleensä reaaliaikaisia ja niiden käyttäminen on halvempaa, tehokkaampaa ja tarkempaa kuin ihmisen tekemien kontrollien. Nämä kontrollit ovat tavallisesti ehkäiseviä kontrolleja, sillä niillä voidaan lähtökohtaisesti rajata sitä, mitä käyttäjä voi järjestelmässä tehdä ja ohjata järjestelmän käyttöä sekä tehdä rutiineja tarkistuksia järjestelmässä. Yleisiin IT-kontrolleihin kuuluukin esimerkiksi käyttöoikeuksien hallinta, järjestelmäkehitys ja muutoshallinta sekä IT-operaatiot. (Ratsula 2021, 270–272; Kaarlejärvi & Salmi-nen 2018, 163.)

Käyttöoikeuksien hallinnalla rajoitetaan henkilöstön pääsyä tietojärjestelmiin ja dataan. Kontrollit koostuvat käyttäjien tunnistuksesta, kuten salasanoista ja kirjautumistunnisteista sekä käyttäjälle annetuista valtuuksista. Henkilöllä tulisi olla oikeudet vain sellaisiin resursseihin, joita työtehtävä edellyttää. Järjestelmäkehityksessä ja muutostilanteissa tulisi ottaa huomioon tietoturvaan ja liiketoimintaan liittyvät riskit. Näitä tulee hallita riittävin kontrollein, joita yleensä testataan testiympäristössä. IT-operaatioiden kontrollit toimivat aina silloin, kun ongelmia syntyy. Näihin liittyy esimerkiksi järjestelmien turvaaminen virustoimintaohjelmilla. (Ratsula 2021, 270–272.)

IT-kontrollien päälle rakennetaan sovelluskontrolleja, jotka liittyvät tiedon keräämiseen ja käsittelyyn. Nämä varmistavat, että tieto on tarkkaa, oikeellista ja yhtenäistä. Tiedon keruuseen liittyvillä kontrolleilla pyritään varmistamaan tiedon antaja esimerkiksi sähköisen allekirjoituksen avulla. Tiedon syötön kontrolleilla pyritään tarkistamaan järjestelmiin syötetty tieto esimerkiksi tuplasyötön estolla. Tietojen käsittelyn kontrollien tehtävä on tarkistaa, että kaikki tieto kulkee asete-

tun prosessin läpi suunnitellusti. Asia voidaan tarkistaa esimerkiksi satunnaistarkastuksilla. Tulostukseen ja jakeluun liittyvät kontrollit varmistavat, että tieto tulee asialliseen käyttöön ja on oikeaa. Tulostuksen kontrolleihin kuuluu esimerkiksi se, että tulosteeseen tulostuu riittävää tietoa tulosteesta ja jakelun kontrolleihin kuuluu esimerkiksi tulostuslaitteiden käyttöoikeuksien rajoittaminen. (Ratsula 2021, 272–274.)

3 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa on erilainen kuin sisäisen valvonnan. Sisäinen tarkastus on riippumatonta, puolueetonta ja tasapuolista arviointi- ja varmennustoimintaa (Ratsula 2016, 19), jolla arvioidaan johtamis- ja hallintojärjestelmää, riskienhallintaa ja sisäistä valvontajärjestelmää (Holopainen ym. 2010, 18). Sen tehtävänä on arvioida johtamis- ja hallintojärjestelmän tarkoituksenmukaisuutta, prosessien tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, prosessien toimivuutta, raportoinnin luotettavuutta ja ajantasaisuutta sekä sitä, noudatetaanko organisaatiossa asetettuja säädöksiä. (Holopainen ym. 2010, 18.) Sisäinen tarkastus on osa toimivaa organisaatiokulttuuria, sillä se tukee toiminnallaan organisaation ohjausta (Holopainen ym. 2013, 28).

Sisäisen tarkastuksen lähtökohta on organisaation riskiarvio. Tarkastus suunnataan toiminnan merkittävimpien riskien mukaisille alueille, sillä näiden riskien hallinta on tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tarkoituksena on arvioida koko riskienhallintaprosessia strategiatasolta tehtäväkohtaisiin arvioihin asti. (Holopainen ym. 2010, 39–42.) Koska sisäinen tarkastus arvioi myös sisäistä valvontaa ja sen tehokkuutta, osana sisäistä tarkastusta tehdään tyypillisesti kontrollitestausta. Se voi olla esimerkiksi toimintoihin liittyvän dokumentoinnin tarkastamista tai haastatteluselvitystä siitä, kenen vastuulle tietyt tehtävät organisaatiossa kuuluu. Näin voidaan arvioida, toimivatko kontrollit suunnitellulla tavalla. (Ratsula 2021, 11.)

Organisaation sisällä sisäisellä tarkastuksella on oltava toimintaohje, jonka hallitus hyväksyy. (Holopainen ym. 2013, 28.) Sisäisen tarkastuksen tarkastuskohdeet ovat ennalta valikoituja ja sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelman mukaisia. Tarvittaessa vuosisuunnitelmaa voidaan myös muuttaa. (Ratsula 2021, 91.) Sisäisen tarkastuksen toimivuus voidaan varmistaa sillä, että sisäinen tarkastus noudattaa hyväksytyjä ammattistandardeja. Suomessa viranomaisohjeissa ja lainsäädännössä edellytetään näiden standardien noudattamista, yleensä IIA:n (Institute of Internal Auditors) ohjeistuksia.

The Institute of Internal Auditors on julkaissut sisäiselle tarkastukselle kansainväliset ammattistandardit, joiden tavoitteena on ohjata sisäisen tarkastuksen ammatillisen ohjeistuksen noudattamisessa, määrittää viitekehys sisäisen tarkastuksen suorittamiselle ja edistämiseksi, luoda pohja tarkastuksen tuloksen arvioinnille sekä edistää toimivampia prosesseja organisaatiossa. Standardit jaetaan ominaisuusstandardeihin, jotka koskevat sisäisen tarkastuksen tehtävissä toimijoiden ominaispiirteitä ja toteutustapastandardeihin, jotka kuvaavat sisäisen tarkastuksen tehtävää ja sen laatuvaatimuksia. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 1–2.)

Ominaisuusstandardien mukaisesti sisäisellä tarkastuksella tulee olla määriteltynä kirjalliseen sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen sen toiminnon tarkoitus, toimivalta ja vastuu. Toimintaohjeen tulee vastata sisäisen tarkastuksen periaatetta ja kansainvälisiä velvoittavia ohjeita. Lisäksi se tulee tarkastaa säännöllisesti hallituksen hyväksymänä. Koska sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen tulee olla sisäisen tarkastuksen periaatteiden ja velvoittavien ohjeiden mukainen, tulee nämä velvoittavuudet mainita toimintaohjeessa sekä tuoda johdon ja hallituksen tietoon. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 5–6.)

Keskeisin ominaisuusstandardi on sisäisen tarkastuksen toiminnon riippumattomuus ja objektiivisuus. Sen tulee olla puolueettomasti asennoitunut, jotta tarkastus on vilpitöntä ja vältetään sellaiset olosuhteet, jotka uhkaavat sisäisen tarkastuksen tuloksellista toimintaa. Lisäksi sisäisen tarkastuksen tulee olla organi-

satorisesti riippumaton eli sen tulee raportoida toiminnastaan sellaiselle organisaation tasolle, että sisäisen tarkastuksen toiminnosta on oikeanlaista hyötyä, eli hallitukselle. Objektiivisuutta ja riippumattomuutta turvataan myös huomioimalla sisäisen tarkastuksen johtajan roolit toiminnon ulkopuolella. Jos nämä voisivat vaarantaa sisäisen tarkastuksen toiminnon, hallitus voi ryhtyä varotoimiin, kuten sisäisen tarkastuksen toiminnon säännöllisiin arviointeihin. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 6–8.)

Myös itse sisäisen tarkastajan tulee olla objektiivinen ja puolueeton sisäisen tarkastuksen toiminnon ja sen johtajan lisäksi. Tarkastajan tulisi siis välttää eturistiriitatilanteita, joissa hänen voi olla vaikea toteuttaa tehtävänsä puolueettomasti ja tasapuolisesti. Jos puolueettomuus tai riippumattomuus kuitenkin heikentyy yllä olevista seikoista huolimatta, tulee siitä raportoida asianomaisille. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 8–9.)

Objektiivisuuden lisäksi sisäisen tarkastuksen tulee olla ammattitaitoista ja huolellista. Sekä sisäisellä tarkastajalla että koko sisäisen tarkastuksen toiminnolla tulee olla vastuidensa suorittamiseksi riittävää tietoa, taitoa ja pätevyyttä. Tämä voidaan varmistaa esimerkiksi riittävällä koulutuksella. Myös ammatillista huolellisuutta tulee noudattaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työn laajuuden, tarkastuskohteiden, johtamis- ja valvontamenettelyiden sekä virheiden tai väärinkäytösten todennäköisyyden arviointia. Ammatillista osaamistaan sisäisen tarkastajan tulee kehittää jatkuvasti. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 10–11.)

Jotta sisäinen tarkastus toimii halutulla tavalla, tulee sisäisen tarkastajan kehittää toiminnolle kaikki sen osa-alueet kattava laadun varmistus- ja kehittämisohjelma, jota hän ylläpitää. Ohjelman tulee sisältää sisäiset arvioinnit eli sisäisen tarkastuksen toiminnon seuranta ja organisaation sisällä tapahtuvat itsearviointit sekä ulkoiset arvioinnit, jotka organisaation ulkopuolinen taho toteuttaa vähintään kerran viidessä vuodessa. Näillä pyritään arvioimaan sitä, noudatetaanko sisäisen tarkastuksen toiminnossa annettuja standardeja ja eettisiä sääntöjä. Sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on myös kattavasti raportoida

ohjelmasta saadut tulokset organisaation johdolle ja hallitukselle. Lisäksi standardien ja eettisten sääntöjen noudattamattomuudesta tulee ilmoittaa johdolle ja hallitukselle silloin, kun se vaikuttaa toiminnon toimintaan. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 12–15.)

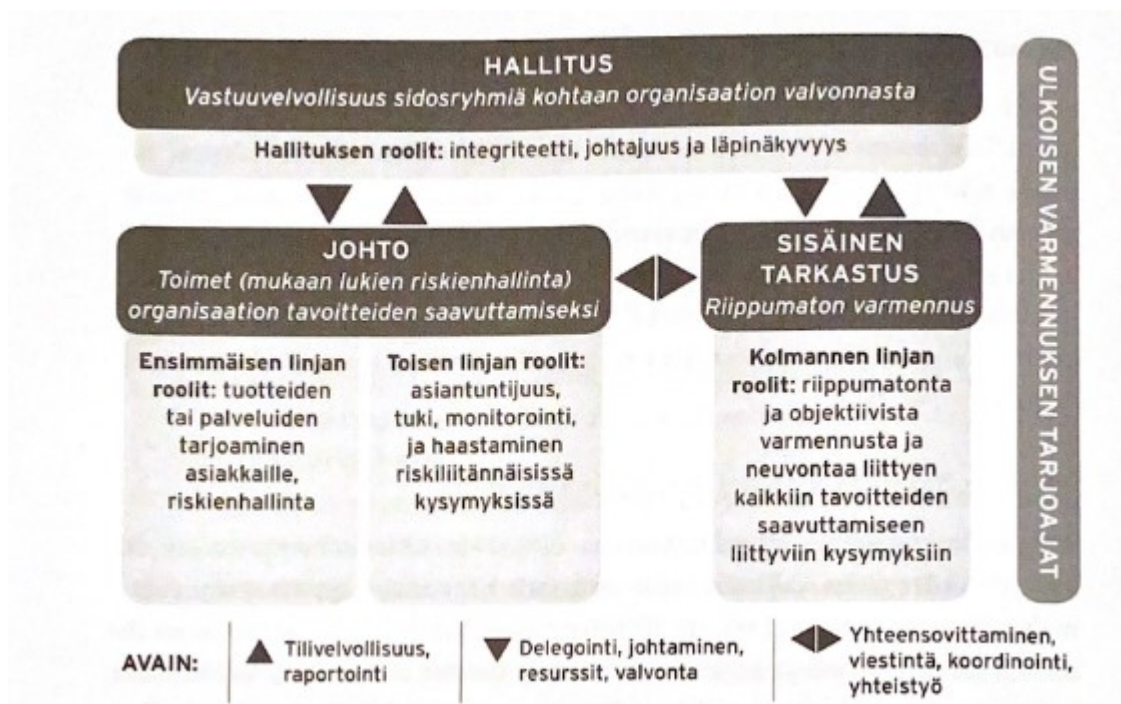
Toteutustapastandardien mukaan sisäisen tarkastuksen toimintoa tulee johtaa niin, että se tuottaa lisäarvoa organisaatiolle sekä saavuttaa toimintaohjeessa määritellyn tarkoituksensa, noudattaa standardeja ja siinä toimivat henkilöt noudattavat standardeja ja eettisiä sääntöjä. Näin sen avulla organisaatio pystyy ohjaamaan toimintaansa tavoiteltuun suuntaan. Jotta sisäisen tarkastuksen toiminto voidaan järjestää lisäarvoa tuottavaksi, se tulee suunnitella riskiperusteisesti asettamalla sisäisen tarkastuksen tehtävät organisaation päämäärien mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Näin se vastaa organisaation ja sidosryhmien tarpeita. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 16.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulle kuuluu toimintasuunnitelman ja resurssitarpeen raportointi organisaation ylimmälle johdolle ja hallitukselle hyväksyttäväksi. Johtajan tulee pitää huoli siitä, että toiminnon resurssit ovat asianmukaiset tai vastaavasti resurssien puutteen vaikutukset ovat johdon ja hallituksen tiedossa. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtaja luo toimintaperiaatteet ja menettelytavat sisäiselle tarkastukselle sekä koordinoi työtä niin, että toiminta on riittävän kattavaa. Johtaja myös raportoi säännöllisesti johdolle ja hallitukselle sisäisen tarkastuksen toiminnosta sekä toimintasuunnitelman toteutumisesta. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 17–18.)

Sisäisen tarkastuksen tehtävä on arvioida ja kehittää organisaation johtamista-paa ja hallintoa sekä riskienhallinta- ja valvontaprosesseja. Jokaiselle toimeksiannolle on laadittava suunnitelma, joka kuvaa toimeksiannon tavoitetta, laajuutta, ajankohtaa ja käytettäviä olevia resursseja. Toimeksiantoa suorittaessaan sisäisen tarkastajan tulee laatia kirjallinen työsuunnitelma, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 19–24.)

Toimeksiantoja toteuttaessaan sisäisen tarkastajan tulee tunnistaa ja dokumentoida riittävästi informaatiota. Tiedon tulee olla tavoitteiden saavuttamisen kannalta luotettavaa ja hyödyllistä. Tietoa tulee olla riittävästi ja se pitää dokumentoida asianmukaisesti. Informaatiosta tehtyjen johtopäätösten ja tulosten tulee olla perusteltuja. Toimeksiantojen tulee olla riittävästi ohjattuja ja toteutuksen ohjauksesta vastaa sisäisen tarkastuksen johtaja. Tuloksista tulee raportoida laadukkaasti: raportin tulee sisältää toimeksiannon tavoitteet, laajuus ja tulokset sekä oikeaa ja objektiivista tietoa. Tulokset kokonaisarvioineen esitetään asianmukaisille tahoille. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 25–29.)

Ammattistandardien lisäksi The IIA on julkaissut kolmen linjan mallin, jonka mukaan organisaation johdon alla toimii kolme puolustuslinjaa. Nämä linjat mahdollistavat toimivan ja tehokkaan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan. Malli kuvaa organisaation toiminnan, riskienhallinnan, sisäisen valvonnan toimien ja sisäisen tarkastuksen suhdetta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation hallitus asettaa ylimmälle johdolle suuntaviivat riskinoton ja riskienhallinnan suhteen. Näiden perusteella organisaation ylin johto tehtävänänsä järjestää riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa. Näiden riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteiden mukaisesti operatiivinen johto toteuttaa edelleen riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa, jonka toteutumista sisäinen tarkastus valvoo. (Ratsula 2021, 42–43).



Kuvio 3. Kolmen linjan malli (Ratsula 2021, 46).

Kuviossa 3 on esitetty kolmen linjan malli. Ensimmäisen ja toisen linjan roolit kuuluvat johdon vastuulle. Johdon tulee järjestää toiminta niin, että organisaatio tavoittaa asetetut tavoitteensa. Ensimmäisen linjan roolit ovat niitä, jotka liittyvät tuotteiden tai palvelun toimittamiseen asiakkaille. Nämä roolit johtavat toimintaa ja resurssien käyttöä sekä huolehtivat asianmukaisesta rakenteiden ja prosessien ylläpitämisestä. Lisäksi ensimmäisen linjan roolien tarkoitus on varmistaa, että lakeja ja säännöksiä noudatetaan. Nämä roolit ovat siis niitä, jotka hallitsevat riskejä käytännössä. (Ratsula 2021, 44–47.)

Toisen linjan roolit ovat niitä, jotka tarjoavat keinoja riskienhallintaan. Näitä ovat esimerkiksi sisäiseen valvontaan, tietoturvaan tai muihin riskienhallintaan erityistavoitteisiin liittyvät roolit. Nämä voivat olla tarjota esimerkiksi asiantunte-
musta, seurantaa tai analyyseja. Esimerkiksi sisäinen valvonta, tietoturva ja laadunvarmistus lukeutuvat toisen linjan rooleihin. (Ratsula 2021, 44–47.)

Kolmannen linjan rooli on tukea organisaatiota riippumattomalla arvioinnilla. Se on kahdesta ensimmäisestä linjasta ulkopuolinen rooli. Tämä on sisäistä tarkas-

tusta, joka on objektiivinen ja riippumaton varmistuspalvelu, jonka tavoite on arvioida johtamis- ja hallintotapaa, riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa sekä näiden riittävyttä ja asianmukaisuutta. Kaikki nämä puolustuslinjat tuottavat hallitukselle tietoa siitä, miten riskienhallinta ja sisäinen valvonta on järjestetty ja kuinka tehokasta se on. (Ratsula 2021, 44–47.)

4 Riskienhallinta

Yritystoimintaan liittyy aina huomattavasti epävarmuutta ja toimintaa uhkaavia tekijöitä, joiden tapahtumista ei voida ennustaa etukäteen. Esimerkiksi koulutetun henkilökunnan poistuminen palveluksesta on aina olemassa oleva epävarmuustekijä. Yrityksen toimintaympäristö on siis ennakoimaton, mikä tarkoittaa sitä, että riskejä on paljon. (Suominen 2003, 7–8.)

Riskienhallinta onkin keskeinen osa organisaatioiden johtamista, sillä suurimmat väärinkäytöksen riskit tulevat organisaation sisältä ja mahdollistava tekijä on yleensä heikko valvonta sekä puutteellinen ohjeistus (Koivu ym. 2010, 22–23). Tästä syystä riskienhallinta on kriittinen osa organisaation toimintaa ja menestystä. Toimiakseen riskienhallinnassa tulee huomioida yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät (Ilmonen ym. 2013). Näitä vaikuttavia tekijöitä eli riskejä voidaan tunnistaa ja hallita toimivalla riskienhallinnalla, sisäisellä valvonnalla ja tarkastuksella.

Osa yrityksen riskeistä on helpommin tunnistettavissa ja ennustettavia kuin toiset. Muun muassa työtaturmat ja onnettomuudet työssä ovat melko ennakoitavissa, sillä niistä voidaan pitää kirjaa. Näin voidaan arvioida sitä, kuinka todennäköinen riski on tulevaisuudessa. Vaikka tilastointi antaa kuvan tiettyjen riskien todennäköisyydestä, riskien toteutuminen on aina täysin sattumaa. Koska riskien tapahtumista ei voida ennustaa, on tärkeää asettaa riskit tärkeysjärjestykseen sekä laajuutensa että seurausvaikutustensa perusteella. Tähän arviointiin vaikuttaa kuitenkin muun muassa yrityksen koko ja riskinsietokyky. (Suominen 2003, 8–11.)

Riskienhallinnan tavoitteena on ohjata organisaation toimintaa niin, että vältetään liiallisia riskejä ja käytetään samalla hyväksi riskien tarjoamia mahdollisuuksia (Holopainen ym. 2010, 39). Sen lisäksi se auttaa organisaatiota toteuttamaan strategiaansa, saavuttamaan tavoitteensa ja tukee liiketoiminnan jatkuvuutta (Ratsula 2016, 78). Riskienhallinta kartoittaa organisaation toiminnassa ja sen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutusta organisaation toimintaan ja tunnistettuihin riskeihin. Tämän perusteella sisäistä valvontaa ja sen menettelyitä voidaan sopeuttaa muuttuneisiin olosuhteisiin. (Ratsula 2016, 79.)

Toimiakseen riskienhallinta kuitenkin edellyttää laajaa ymmärrystä organisaatiosta, sen tavoitteista, toimintaan vaikuttavista tapahtumista ja muutoksista sekä niiden aiheuttamista seurauksista. Näin voidaan tunnistaa riskejä sekä arvioida niiden vakavuutta, todennäköisyyttä ja niiden tuomia mahdollisuuksia. Toimiva riskienhallinta siis estää osaltaan riskinottoa, mutta myös välttää liiallista varovaisuutta. Lisäksi toimivaan riskienhallintaan osallistuu koko organisaation henkilöstö. (Holopainen ym. 2010, 39–41.)

Toimiva sisäinen valvonta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta on osa hyvää johtamis- ja hallintotapaa (Koivu ym. 2010, 120). Riskienhallintajärjestelmän riittävydestä vastaa organisaation hallitus, mutta järjestelmän toteuttamisesta käytännössä vastaa toimitusjohtaja ja ylin johto, jotka raportoivat riskienhallinnasta hallitukselle (Holopainen ym. 2010, 39). Kuitenkin vaikka hallitus ja toimitusjohtaja ovat vastuussa riskienhallinnan järjestämisestä, riskejä todellisuudessa on ja niitä myös hallitaan operatiivisella tasolla. Jokainen työntekijä on siis vastuussa osaltaan riskienhallinnasta. (Ilmonen ym. 2013, 51.)

Nykyaikaisen käsityksen mukaan riskienhallinta ulottuu kaikkiin yrityksen riskien hallitsemiseen eli puhutaan kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta (Suominen 2003, 27). Se on prosessi, johon vaikuttavat yrityksen hallitus, johto ja muu henkilöstö. Sen on tarkoitus tunnistaa niitä seikkoja, jotka kyseiseen yritykseen vai-

kuttavat ja hallita niitä toivotuissa rajoissa estämättä esimerkiksi toivottua riskinottoa. Näin yrityksen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Kuusela & Ollikainen 2005, 126–127.)

Etenkin yrityksen kasvaessa riskienhallinnan merkitys korostuu, kun organisaation toiminta ja prosessit monimutkaistuvat. Siksi organisaation hallintaan on kiinnitettävä alusta asti huomioita. Tällöin tärkeää on luoda yhteiset pelisäännöt sekä pitää yllä aktiivista viestintää ja yhteisymmärrystä. (Mustonen 2021.) Toimiva riskienhallinnan kokonaisuus on siis ehto organisaation toiminnalle.

4.1 Tietoturvaan liittyvien riskien hallinta

Digitalisaation myötä tietotekniikan merkitys riskinä on kasvanut, sillä tietotekniset riskit tunnistetaan yleensä vasta sitten, kun vahinko on jo tapahtunut (Suominen 2003, 8). Tietotekniikka kuitenkin tuo mukanaan paljon helpotusta työn tekemiseen, kun kaikki tarvittava tieto on henkilöstön saatavilla välittömästi. Tietojärjestelmien yleistyminen ja niistä riippuvaisuus onkin tehnyt yrityksistä haavoittuvaisempia, sillä tietoturvallisuuden valvominen on haastavampaa monimutkaisemmassa ja nopeasti muuttuvassa teknologian maailmassa (Suominen 2003, 79). Toteutuneista tietoturvallisuuteen liittyvistä riskeistä valtaosan aiheuttaa inhimillinen virhe tai tekninen ongelma (Suominen 2003, 18).

Tietoturvallisuus terminä tarkoittaa kaikkia niitä hallinnollisia ja teknisiä toimenpiteitä, joiden avulla varmistetaan tiedon luottamuksellisuus, virheettömyys ja saatavuus (Ratsula 2021, 143). Koska tietoturvallisuuteen liittyvät riskit eivät yleensä johdu suoranaisista väärinkäytöksistä, niitä on myös hankalampi hallita. Yhteiskunnan digitalisoitumiseen liittyviä kyberuhkia, jotka kohdistuvat nimenomaan organisaatioiden toimintaan, ovat esimerkiksi tietojenkalastelu, haittaohjelmat ja palvelunestohyökkäykset. Ne voivat pahimmillaan vaikuttaa koko organisaation toimintaan tai jopa toiminnan jatkuvuuteen. (Kyberturvallisuuskeskus 2020, 4–8.)

Organisaatio voi kuitenkin tietyissä määrin suojautua kyberuhilta samoin periaattein kuin miltä tahansa uhilta ja vastuu tästä on hallituksella. Keskeisintä kyberturvallisuuden parantamiseksi organisaatiossa on ymmärtää, mitä tietoja, järjestelmiä ja verkkoja halutaan suojata sekä minkälaisilta uhilta halutaan suojautua. Lisäksi on tärkeää olla tietoinen esimerkiksi siitä, onko hallituksella ja henkilöstöllä riittävää osaamista ja ymmärrystä tietoturvallisuuden takaamiseksi. Näiden perusteella on helpompi laatia suunnitelma tietoturvan toteuttamiselle ja tietoturvaloukkauksien varalle. (Kyberturvallisuuskeskus 2020, 10–36.)

4.2 Jatkuvuus- ja toipumissuunnitelma

Jatkuvuus- ja toipumissuunnittelu kuuluvat yrityksen riskienhallinnan ja tietoturvallisuuden kokonaisuuteen. Jatkuvuussuunnittelulla pyritään takaamaan organisaation ydintoimintojen jatkuvuus sekä normaalitilanteessa että häiriö- ja poikkeustilanteissa. Sen avulla pyritään varmistamaan toiminnan laatua liiketoiminnan tukiprosesseilla sekä varautumalla mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Iivari & Laaksonen, 2009, 18–19.) Yleisimpiä toimintaa uhkaavia tekijöitä ovat esimerkiksi tietomurrot, järjestelmien ongelmatilanteet, maineen menettäminen tai sääntelyyn liittyvät muutokset (Ratsula 2021, 144). Näihin ongelmatilanteisiin varaudutaan jatkuvuussuunnitteluun kuuluvalla toipumissuunnitelmalla (Iivari & Laaksonen 2009, 18–19).

Jatkuvuussuunnitelmalla tarkoitetaan siis kuvausta siitä, miten yrityksen toiminnan jatkuvuus varmistetaan häiriötilanteita ehkäisemällä, turvaamalla toiminta häiriötilanteessa ja saadaan toipumaan häiriötilanteen jälkeen. Jatkuvuudenhallinnassa tulee tunnistaa yrityksen toiminnalle keskeiset tekijät ja järjestelmät sekä tehdä selkeä suunnitelma siitä, miten nämä yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät turvataan mahdollisilta häiriöiltä. Suunnitelman tulee myös sisältää keskeiset yhteyshenkilöt ja -tiedot, joihin kriisitilanteessa otetaan yhteyttä. (Walters 2014.)

Jatkuvuussuunnitelman luominen alkaa yrityksen strategian määrittelystä, sillä sen avulla voidaan hahmottaa yrityksen asema mahdollisten riskien näkökulmasta. Kun strategia ja yrityksen tavoitteet ovat tiedossa, voidaan yrityksessä tunnistaa ne ihmiset ja tekijät, jotka strategiaan vaikuttavat. Lisäksi yrityksessä on ymmärrettävä, miten yritys toimii. Näin voidaan hahmottaa, minkälaisia heikkouksia ja uhkia yritykseen kohdistuu ja kuinka todennäköisiä ne ovat. Nämä määrittävät toiminnan jatkuvuuden rakenteen: strategian ja avaintekijöiden avulla voidaan tehdä konkreettisia suunnitelmia jatkuvuuden takaamiseksi. (Hotchkiss 2010, 23–24; Sutton 2018, 2.)

Jatkuvuussuunnitelmaan sisältyvä toipumissuunnitelma sisältää ohjeet niin sanotun katastrofitilanteen varalle. Se sisältää ohjeet tilanteesta toipumiseen, paluusta normaaliin toimintaan sekä toiminnan jatkamiseksi. Siihen liittyy yleensä prosesseja tukevien tietojärjestelmien ja muiden tukitoimintojen toipumiseen liittyviä ohjeita. (Iivari & Laaksonen 2009, 19–20.) Toipumissuunnitelma esimerkiksi kuvaa, miten IT-järjestelmät turvataan häiriöiltä ja häiriötilanteen sattuessa palautetaan käyttökelpoisiksi (Watters 2014).

5 Kohdeorganisaatiota koskeva lainsäädäntö

Työttömyyskassojen toiminta perustuu tiukasti lainsäädäntöön, sillä kyseessä on julkisin varoin rahoitetut etuudet, joita jäsenille maksetaan. Kassan toiminnassa noudatettavia lakeja ovat työttömyyskassalaki, työttömyysturvalaki, vuorotteluvapaalaki sekä viranomaistoimintaa säätelevät hallintolaki ja julkisuuslaki. Kassojen toimintaa puolestaan valvoo Finanssivalvonta, joka on myös ohjeistanut valvottaviaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. (Työttömyyskassojen Yhteisjärjestö, 2021; Finanssivalvonta 2022.) Työttömyyskassoja koskevassa lainsäädännössä määrätään työttömyyskassojen toiminnasta ja siitä, kuka voi saada etuuksia ja millä perustein. Lisäksi lainsäädäntö käsittelee julkisien hallintotehtävien hoitoa sekä viranomaisten asiakirjojen julkisuutta ja salassapitoa.

Kassankin toiminnassa noudatettava hallintolaki on viranomaistoimintaa koskeva laki, joka määrää viranomaisessa asioinnista ja hallintoasian käsittelystä. Sen tarkoitus on edistää hyvän hallinnon ja oikeusturvan toteutumista hallintoasioissa sekä parantaa näiden palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Se sisältää säännökset asian vireillepanosta, käsittelystä, päätöksenannosta ja oikaisuvaatimusten käsittelystä. (Hallintolaki 2003, 1§; Oikeusministeriö 2022.) Julkisuuslaki puolestaan koskee viranomaisen hallussa olevia asiakirjoja ja niiden julkisuutta sekä tiedon antamista asiakirjasta. Sen mukaan asiakirja on julkinen, ellei salassapidosta tai tietojen saannin rajoituksesta lainsäädännössä toisin määrätä. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999, 1§;7§.)

Kassan ratkaisut etuuksien maksamisen suhteen tehdään työttömyysturvalakia ja vuorotteluvapaalakia noudattaen. Työttömyysturvalain tarkoitus on turvata työttömän työnhakijan työttömyydestä aiheutuvia taloudellisia menetyksiä, jotta tällä on mahdollisuudet taloudellisesti päästä työmarkkinoille. Se määrää sen, millä perusteilla etuuksia voidaan tai ei voida maksaa. (Työttömyysturvalaki 2002, 1§.) Kassan tarkoitusta ja toimintaa puolestaan määrää työttömyyskassalaki. Siinä määrätään kassan tehtävä, toimialue ja toiminnan järjestämiseen liittyvät asiat. (Työttömyyskassalaki 1984, 1§.)

Työttömyyskassalaissa määrätään muun muassa kassojen yleisistä hallintovaatimuksista. Työttömyyskassan sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta perustuukin työttömyyskassalain asettamiin hallintovaatimuksiin. Vaatimusten mukaan kassalla on oltava:

- toimintaansa nähden riittävä ja toimiva hallintojärjestelmä, jossa on määriteltynä erilaiset vastuualueet
- hallituksen hyväksymä jatkuvuussuunnitelma
- kirjalliset toimintaperiaatteet kassan sisäisestä valvonnasta, riskienhallintajärjestelmästä, sisäisen tarkastuksen järjestämisestä, palkitsemisesta sekä toimintojen ulkoistamisen järjestämisestä. (Työttömyyskassalaki 1984, 12 a §.)

Finanssivalvonta antaa näistä tarkempia määräyksiä valvottavilleen. Lisäksi kassan hallituksen on arvioitava ja tarvittaessa päivitettävä näitä säännöllisesti. (Työttömyyskassalaki 1984, 12 a §.)

5.1 Tietosuoja-asetus

Tietosuoja määrittää kaikkea henkilötietojen käsittelyä: mitä, milloin ja millä periaattein tietoa saa käsitellä. Tietosuojaan liittyviä säännöksiä on pitkään ollut olemassa, mutta eniten huomiota on kiinnittänyt 25.5.2018 käyttöön tullut EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) eli General Data Protection Regulation. (Business Technology Standard, 2022.) EU:n asettama tietosuoja-asetus on nostanut tietoturvan merkitystä organisaatioissa ja keskittänyt organisaatioissa huomion tietosuojaan liittyviin riskeihin, koska tietojärjestelmät ovat nykyaikana osa jokaista organisaation prosessia ja toimintoa. (Ratsula 2021, 268.)

Tietosuoja-asetuksen tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja antaa kuluttajille keinoja hallita tietojensa käsittelyä yhtenäistämällä tietosuojasääntelyä kaikissa EU-maissa. Sen mukaan organisaatio saa käsitellä henkilötietoja vain silloin, kun sille on laillinen peruste. Peruste voi olla esimerkiksi rekisteröidyn suostumus, sopimus tai rekisterinpitäjän lakisääteinen velvoite. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2022.) Rekisteröidyllä tarkoitetaan henkilöä, josta henkilötietoja kerätään ja rekisterinpitäjällä sitä henkilöä tai organisaatiota, jonka käyttöön henkilötiedoista koostuva rekisteri luodaan ja joka määrää rekisterin käytöstä (Ratsula 2021, 253).

5.2 Henkilötietojen kerääminen ja käsittely

Yritys saa standardin mukaisesti kerätä henkilötietoja lain mukaisin perustein ja läpinäkyvästi. Rekisteröidyn tulee siis tietää, että tietoja kerätään ja mihin niitä käytetään. Tietoa voidaan kerätä ainoastaan nimenomaista käyttötarkoitusta varten ja tietojen kerääminen on rajoitettu niin, että sitä voidaan kerätä vain tarkoitukseensa tarpeellinen määrä. Myös tietojen säilyttämistä on rajoitettu niin, että niitä on säilytettävä sellaisessa muodossa, josta tietoja koskevan henkilön

voi tunnistaa. Tietoja saa säilyttää ainoastaan niin kauan kuin tietojen käsittely vaatii. (EUR-Lex 2016.)

Kerättyjen henkilötietojen tulee olla oikeita ja täsmällisiä, minkä takia yrityksen tulee varmistua siitä, että tietoja päivitetään ja virheelliset tiedot poistetaan tai oikaistaan välittömästi. Rekisterissä olevia tietoja tulee kaiken edellä mainitun lisäksi käsitellä niin, että se on turvallista. Tämä tarkoittaa sitä, että ne tulee suojata luvattomalta ja laittomalta käsittelyltä sekä tietojen häviämislä tai vahingoittumiselta. Kaikki tietojen keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät vaatimukset ovat rekisterinpitäjän vastuulla ja hänellä on asiaan liittyen osoitusvelvollisuus. (EUR-Lex 2016.)

Rekisterinpitäjän tulee toiminnassaan huomioida myös asetukseen kuuluvat rekisteröidyn oikeudet. Rekisteröidylle täytyy läpinäkyvästi ilmaista kaikki hänen henkilötietojensa käsittelyyn liittyvät tiedot. Näihin kuuluvat muun muassa tieto rekisterinpitäjästä, tietosuojavastaavasta, henkilötietojen käsittelyn tarkoitus ja laillinen peruste sekä tietojen vastaanottajat. Lisäksi rekisteröidyllä tulee olla oikeus saada tietoa henkilötietojensa käsittelystä ja oikeus päästä itse näkemään henkilötietojaan. Rekisterinpitäjän tulee myös antaa rekisteröidylle tietoa tietojen käsittelystä ilman viivytystä, kun niitä esimerkiksi oikaistaan, poistetaan, rajoitetaan tai siirretään rekisteröidyn pyynnöstä. Jos toimenpiteitä ei rekisteröidyn pyynnöstä voida tehdä, myös siitä on ilmoitettava. (EUR-Lex 2016.)

Rekisteröidyn tietoja ei saa luovuttaa ilman riittävää henkilöllisyyden vahvistamista, jos on syytä epäillä, että tietoja pyytää joku muu kuin itse rekisteröity. Tällöin rekisteröityä voidaan vaatia toimittamaan riittävät lisäselvitykset henkilöllisyyden vahvistamiseksi. Kaikki rekisteröidystä kerätyt tiedot ja niihin kohdistuvat toimenpiteet ovat rekisteröidylle maksuttomia, ellei siihen liity painavaa syytä. Jos rekisteröidyn esittämät pyynnöt ovat esimerkiksi perusteettomia tai toistuvia, rekisterinpitäjä saa periä kohtuullisen maksun tai kieltäytyä toimimasta pyydetyllä tavalla. Rekisterinpitäjällä on kuitenkin näistäkin aina osoitusvastuu. (EUR-Lex 2016.)

Näistä tietosuoja-asetuksen tuomista vaatimuksista johtuen yritykset joutuvat kiinnittämään enemmän huomiota tietosuojaan ja henkilötietojen käsittelyyn. Tämä vaatii enemmän teknistä osaamista ja toimenpiteitä organisaation sisällä, sillä rekisterinpitäjän tulee myös pitää huolta siitä, että asetuksen mukaisia vaatimuksia toteutetaan kaikkialla organisaatiossa aina, kun henkilötietoja käsitellään. Tietosuojasta onkin tullut osa jokaisen organisaation riskienhallintaa.

6 Koontidokumentin syntymisprosessi

Opinnäytetyön alussa organisaation dokumentaatio liittyen sisäiseen valvontaan, sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan oli hajanaista, eikä siitä ollut missään vaiheessa luotu yhtenäistä dokumenttia. Valvonta- ja riskienhallintajärjestelmä on kyllä luotu ja se on dokumentoitu asianmukaisesti, mutta dokumentointi on ollut toisistaan irrallista ja niiden perusteella kokonaisuus jää epäselväksi. Tarkoitus oli luoda sellainen dokumentti, josta käy ilmi se, miten sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus on organisaatiossa kokonaisuudessaan järjestetty.

Toimeksiantaja on toivonut lopullisen työn kuvaavan myös kohdeorganisaation prosesseja ja sitä koskevia lakeja ja säännöksiä, jotta organisaation perusrakenne ja toimintaa koskevat ohjeistukset käyvät ilmi. Näin riskienhallinnan, valvonnan ja sisäisen tarkastuksen toiminta on helpompi ymmärtää, etenkin kun kyseessä on tiukasti lakiin sidottu toiminta. Lisäksi toimeksiantaja on toivonut koonnin sisältävän jatkuvuus- ja toipumissuunnitelman sekä työturvallisuus-suunnitelman osuudet.

Materiaali, jonka pohjalta opinnäytetyö on kirjoitettu, koostuu toimeksiantajan toimittamista sisäisestä dokumentaatiosta liittyen organisaation riskienhallintaan, sisäiseen valvontaan ja sisäiseen tarkastukseen. Toimitettu dokumentointi on kuitenkin melko sekavaa, sillä tietoa on eri asiakirjoissa ripoteltuna, eikä sitä ole missään kohti vedetty yhteen. Dokumentaatio koostuu erilaisista prosessikaavioista, toimintaohjeista, kontrolliluetteloista, testausmuistioista sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden selostuksista. Lisäksi tietoa on

hankittu havainnoimalla toimintaa organisaatiossa sekä kassanjohtajan ja palvelupäällikön haastattelulla.

Saatu dokumentointi oli ainakin itselleni haastavaa luettavaa siksi, että sitä oli tehty useamman tekijän toimesta erilaisiin dokumenttimuotoihin ja sitä oli paljon. Dokumentointi ei siis millään tavalla ollut yhtenäistä, eikä oikeastaan suoraan liittynyt toisiinsa. Lisäksi se, että en ollut itse koskaan työelämässä käsitellyt tällaisia kokonaisuuksia, hidasti jo pelkkää aineiston analysointia huomattavasti.

Lopullinen koontidokumentti on luotu Word-dokumenttina raporttimuotoon, sillä tekstiä ja asiaa on paljon ja sitä olisi hankala selvittää muussa muodossa yhtenäisesti. Raporttimuoto sisällysluetteloineen on myös lukijalle ymmärrettävämpi ja loogisempi, etenkin kun dokumentti säilytetään sähköisessä muodossa, jolloin sisällysluettelosta pääsee vaivatta käsiksi haluttuun raportin osioon. Lisäksi sitä on helpompi muokata tässä muodossa. Asiat on koottu dokumenttiin niin, että ensin käsitellään yleisesti työttömyyskassan toimintaa ja sen jälkeen siirrytään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteisiin ja vastuisiin organisaatiossa. Näin selviää kuvattavan organisaation tavoite ja sen riskienhallinnan ja valvontajärjestelmän perusteet.

Perusteiden jälkeen koonnissa on kuvattuna sisäinen valvonta, johon liittyy tiiviisti organisaation toimittamat prosessikaaviot. Sisäisen valvonnan yleisen esittelyn jälkeen on kuvattuna organisaation prosessit ja niihin liittyvä sisäinen valvonta eli kontrollit. Tämä siksi, että jo raportin alussa kävisi ilmi organisaation erilaiset työprosessit, jolloin riskienhallinnankin kokonaisuus on helpompi käsitellä. Lisäksi henkilöstö ymmärtää omaan työtehtäväänsä liittyvän sisäisen valvonnan vastuun, kun ne on selvitetty prosesseittain. Prosessikaaviot ovat toimeksiantajan toimittamia sisäisen valvonnan dokumentteja, joiden perusteella prosessikuvaukset on kirjoitettu.

Sisäisen valvonnan jälkeen on kuvattuna yleisesti organisaation riskienhallintaa, tietosuojaa, jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmaa sekä työturvallisuussuunnitel-

maa. Se on looginen jatko sisäiselle valvonnalle, sillä siinä on yleisluontoisemmin selitetty, mitä riskejä kassan toimintaan kohdistuu ja miten niitä pyritään hallitsemaan. Osio selvittää myös sen, miten toiminnan jatkuvuus on pyritty takaamaan ja miten kriisitilanteesta toivutaan. Riskienhallintaan liittyvät kuviot ja luettelot olen itse tehnyt, jotta riskienhallintaan liittyvät monimutkaisemmat seikat ovat visuaalisesti havainnoitavissa.

Lopuksi on kuvattu sisäisen valvonnan rooli kassassa. Tämä on kuvattu viimeisenä siksi, että yksi sen tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa ja arvioida organisaation sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta ja tehokkuutta sekä tehdä tarkastuksia toimintoihin, jotka on kuvattu prosessikuvauksissa. Näin koontidokumentista on saatu looginen kokonaisuus, jota on helppo seurata. Yhteenvedossa on sovellettu The IIA:n kolmen linjan mallia kuvaamaan organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontajärjestelmää visuaalisesti. Kuvion olen tehnyt itse toimeksiantajan pyynnöstä.

Visuaalisia kuvioita ja kuvia olen lisännyt koontidokumenttiin siksi, että kokonaisuus on hankalasti selitettävissä ilman kuvallista materiaalia havainnoimassa. Prosessikaaviot ovat toimeksiantajan toimittamia ja heidän tekemiään, joten ne ovat dokumentissa siksi, että ne ovat olleet lähteenä prosessikuvauksille. Muut kuviot olen itse tehnyt havainnollistamaan hankalasti tekstimuodossa selitettäviä asioista. Tyyliiltään lopullinen dokumentti myös vastaa kohdeorganisaation tyyliä esimerkiksi fonttien ja värien muodossa.

Opinnäytetyö on kirjoitettu vuosina 2021–2022, joiden aikana organisaatiossakin on varmasti tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttavat riskienhallinnan, valvonnan ja sisäisen tarkastuksen järjestämiseen. Etenkin, kun toimintaympäristö on nopeasti muuttuva. Näiden perusajatus ja periaatteet eivät kuitenkaan muutu ja on tärkeää, että organisaation keskeiset henkilöt ovat tietoisia siitä, miten kokonaisuus on organisaatiossa rakennettu ja mitä vastuita siihen liittyy. Näin tämän kokonaisuuden hahmottaminen ja kehittäminenkin on toimeksiantajalle vaivatto-

mampaa. Ainakin itselleni dokumenttia tehdessä kävi selväksi, miten riskienhallinta, sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus on kohdeorganisaatiossa rakennettu. Siinä mielessä työ on siis onnistunut.

7 Yhteenveto

Organisaatioiden sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta ovat yhdessä laaja kokonaisuus, jonka hallitseminen vaatii perehtymistä tarkasteltavaan organisaatioon ja sen toimintaan. Lisäksi, jotta nämä olisivat tehokkaita ja asianmukaisia, tarvitaan tietoa organisaatiota koskevista lainsäädännöistä, säännöksistä ja asetuksista. Riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen järjestäminen saattaa tuntua monelle organisaatiolle pakolliselta pahalta, vaikka todellisuudessa näiden tarkoitus on luoda asianmukaiset ja riittävät rajat riskinotolle ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Riskienhallinnan ja valvonnan kokonaisuuden luominen ja kehittäminen tarpeen vaatiessa on siis organisaatiolle mahdollisuus kehittää toimintaansa sellaiseksi, että se palvelee sille asetettua tarkoitusta ja päämäärää. Riittävä valvonta ja riskienhallinta osaltaan myös tukee yrityksen toiminnan jatkuvuutta, kun virheitä, väärinkäytöksiä ja liian suurta tai liian vähäistä riskinottoa vältetään. Etenkin asianmukaisella jatkuvuussuunnittelulla organisaation toiminnan jatkuvuus voidaan varmistaa. Lisäksi henkilöstölle luotavat selkeät toimintaohjeet ja tehtävänkuvaukset tekevät työn tuloksesta tasalaatuisempaa ja toiminnasta yhtenäistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kuvata kohdeorganisaation sisäistä valvontaa, riskienhallintajärjestelmää ja sisäistä tarkastusta kokonaisuutena. Opinnäytetyön raporttiosuudessa on esitelty sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan teoriapohjan lisäksi kohdeorganisaatiota ja sitä koskevaa lainsäädäntöä siltä osin kuin se on oleellista. Teoriaosuuden on tarkoitus tuoda esille riskienhallinta- ja valvontajärjestelmien pääpiirteet ja tarkoitukset organisaatiossa yleisesti, jotta koontidokumentti on lukijalle ymmärrettävämpi.

Koontidokumentti puolestaan kuvaa kohdeorganisaatiota, sen prosesseja, sisäistä valvontajärjestelmää, riskienhallintajärjestelmää ja sisäisen tarkastuksen järjestämistä sekä niihin liittyviä seikkoja kootusti, jotta riskienhallinnan ja valvontajärjestelmän kokonaisuus kohdeorganisaatiossa on selkeä. Koontidokumenttia varten toimitetusta aineistosta on poimittu tiivistelmän kannalta olennaiset seikat, jotta kokonaisuus on riittävän tiivis.

Opinnäytetyöprosessi itsessään on ollut haastava, sillä toimeksiantajan toimitama dokumentointi on ollut toisistaan irrallista, dokumentointia on tehty vaihtelevasti eri muotoihin ja tietoa toimitetussa aineistossa on paljon. Lisäksi ongelmia on tuottanut se, että näitä kokonaisuuksia ei ole koskaan konkreettisesti työelämässä tai koulussa tarkasteltu. Aineistosta on kuitenkin saanut tarvittavat tiedot koontidokumentin tekemiseen.

Toimitettu aineisto on tuotettu yhteistyössä ulkoisen toimijan kanssa, jolta riskienhallintaan, sisäiseen valvontaan ja sisäiseen tarkastukseen liittyviä palveluita on ostettu. Dokumentointia tehnyt ulkopuolinen yritys tarjoaa näitä aineistoja liiketoimintanaan, joten ne ovat usean alan ammattilaisen tekemiä. Lisäksi ne ovat olleet Finanssivalvonnan tarkastettavina. Aineistona käytetty dokumentointi on siis asiallista ja luotettavaa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö lopulta onnistuikin melko hyvin, vaikka ajallisesti sen tekeminen onkin tuonut omat haasteensa.

Lähteet

Ahokas, Niina. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing, Jyväskylä.

Airaksinen, Tiina & Vilkka, Hanna. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Jyväskylä.

A-kassa 2022. Tietoa etuuksista. <https://a-kassa.fi/avoin-tyottomyyskassa-tietoa-etuuksista/>. Viitattu 17.3.2022.

Business Technology Standard 2022. Tietoturva ja tietosuojat. Artikkelit. <https://btmalli.fi/book/strategy-and-governance/security-and-data-protection/>. Viitattu 28.2.2022.

COSO 2022. About Us. <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. Viitattu 21.2.2022.

EUR-Lex 2016. Euroopan Parlamentin ja Neuvoston asetus (EU) 2016/679. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679#d1e40-1-1>. Viitattu 18.3.2022.

Finanssivalvonta 2003. Standardi 4.1. <https://docplayer.fi/18918855-Standardi-4-1-sisaisen-valvonnan-ja-riskienhallinnan-jarjestaminen-maaraykset-ja-ohjeet.html>. Viitattu 13.03.2022.

Finanssivalvonta 2022. Työttömyyskassat. <https://www.finanssivalvonta.fi/vakuutus/tyottomyysvakuutus/>. Viitattu 28.3.2022.

Hallintolaki. 494/2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>. Viitattu 19.3.2022.

Holopainen, Atte & Koivu, Eila & Kuuluvainen, Antero & Lappalainen, Keijo & Leppiniemi, Jarmo & Mikola, Matti & Vehmas, Keijo. 2010. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Holopainen, Atte & Koivu, Eila & Kuuluvainen, Antero & Lappalainen, Keijo & Leppiniemi, Jarmo & Mikola, Matti & Vehmas, Keijo. 2013. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Hotchkiss, Stuart. 2010. Business Continuity Management: In Practice. E-kirja.

Iivari, Mika & Laaksonen, Mika. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Ilmonen, Ilkka & Kallio, Jani & Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku. 2013. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Bookwell Oy, Jyväskylä.

Itewiki 2022. Tietohallinto. <https://www.itewiki.fi/opas/tietohallinto/>. Viitattu 12.03.2022.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero. 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Alma Talent Oy. E-kirja.

Koivu, Eila & Ranta-aho, Markku & Vuoti, Helge. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo. Riskit ja riskienhallinta. 2005. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. 621/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>. Viitattu 19.3.2022.

Lynford, Graham. 2015. Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework. John Wiley & Sons Inc, New York.

Mustonen, Esko. 2021. Riskienhallinta: lisäarvoa vai lisätyötä? Valtiontalouden tarkastusviraston artikkeli. <https://www.vtv.fi/hyva-hallinto-artikkeli/riskienhallinta-lisaarvoa-vai-lisatyota/>. Viitattu 21.9.2021.

Oikeusministeriö 2022. Hallintolaki. <https://oikeusministerio.fi/hallintolaki>. Viitattu 19.3.2022.

Ratsula, Niina. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing, Kerava.

Ratsula, Niina. 2021. Sisäinen valvonta – Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Edita Publishing Oy, Keuruu.

Sisäiset tarkastajat ry 2016. Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit. https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/standards_2017_fi.pdf. Viitattu 13.03.2022.

Suominen, Arto. 2003. Riskienhallinta. Dark Oy, Vantaa.

Sutton, David. 2018. Business continuity in a cyber world: surviving cyber attacks. Business Expert Press. E-kirja.

Kyberturvallisuuskeskus 2020. Kyberturvallisuus ja yrityksen hallituksen vastuu. Opas. https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/publication/T_KyberHV_digiAUK_220120.pdf. Viitattu 19.2.2022.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022. Usein kysyttyä – EU:n tietosuojasetus. <https://tietosuojafi.fi/gdpr>. Viitattu 28.2.2022.

Työttömyysturvalaki 1290/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290>. Viitattu 31.10.2021.

Työttömyyskassalaki 603/1984. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1984/19840603>. Viitattu 18.01.2022.

Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2021. Työttömyyskassojen toiminta. Luettu 8.9.2021. Luettavissa: <https://www.tyj.fi/tyottomyyskassat/tyottomyyskassojen-toiminta/>

Watters, Jamie. 2014. Disaster Recovery, Crisis Response, and Business Continuity. Apress. E-kirja.

Organisaation X sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen koontidokumentti

ORGANISAATION X SISÄISEN VAL-
VONNAN, RISKIENHALLINNAN JA
SISÄISEN TARKASTUKSEN KOONTI

Sisällys

- 1 Johdanto
- 2 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan säädösperusta ja vastuut
- 3 Sisäinen valvonta
- 4 Jäsenyysprosessien riskit ja kontrollit
 - 4.1 Jäsenyyden hakemiseen liittyvät prosessit
 - 4.2 Jäsenyyteen liittyvät prosessit
 - 4.3 Jäsenyyden päättymiseen liittyvät prosessit
- 5 Etuuskäsittelyprosessien riskit ja kontrollit
 - 5.1 Ensimmäisen työttömyysturvahakemuksen käsittely
 - 5.2 Jatkohakemuksen käsittely
 - 5.3 Maksatustietojen tallennus
 - 5.4 Vuorottelukorvauksen käsittely
 - 5.5 Valituksen käsittely
 - 5.6 Takaisinperinnän tai virheellisen maksatuksen prosessi
 - 5.7 Asiakaspalvelu
 - 5.8 Väärinkäytösprosessi
- 6 Taloushallinnon prosessien riskit ja kontrollit
 - 6.1 Pääkirjanpito
 - 6.2 Etuusmaksujen käsittely
 - 6.3 Ostolaskujen käsittely
 - 6.4 Reskontran ulkopuolisten laskujen käsittely
 - 6.5 Palkanlaskenta sekä matka- ja palkkiolaskujen käsittely
 - 6.6 Yksilöjäsenmaksujen käsittely
 - 6.7 Takaisinperintämaksujen käsittely
 - 6.8 Sijoitustoiminnan prosessi
- 7 Henkilöstöhallinnon prosessien riskit ja kontrollit
 - 7.1 Rekrytoinnin prosessi
 - 7.2 Uuden työntekijän prosessi

- 7.3 Vuosilomaprosessi
- 7.4 Työaikaliukumat ja saldovapaat
- 7.5 Sairauspoissaolot
- 7.6 Ylityöt
- 7.7 Työsuhteen päättymisen

8 Riskienhallinta

- 8.1 Tietosuoja kassassa
- 8.2 Jatkuvuus- ja toipumissuunnitelma
- 8.3 Työturvallisuussuunnitelma

9 Sisäinen tarkastus

10 Yhteenveto

Liitteet

Liitteet vain työn tilaajan käyttöön.

1 Johdanto

Organisaation riskienhallinta ja sisäinen valvonta perustuu organisaation tavoitteiden tukemiseen. Sisäisellä valvonnalla pyritään varmistamaan prosessien toimivan tarkoitettulla tavalla ja riskienhallinnalla varmistetaan se, ettei organisaatio ota liian suuria tai välttele liikaa riskejä (Ratsula 2016, 149–155; Holopainen ym. 2010, 39) Sisäinen tarkastus puolestaan varmistaa sen, että organisaatiossa toimitaan asetettujen sääntöjen mukaisesti ja tehokkaasti (Holopainen ym., 18).

Tämän dokumentin tarkoitus on kootusti käydä läpi työttömyyskassan toiminta ja prosessit sekä niihin liittyvä sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta sekä niihin liittyvät vastuut. Tavoite on tiivistetysti selostaa, mikä organisaation tavoite on, millaisia prosesseja organisaatiossa on ja minkälaisia valvontatoimenpiteitä niihin liittyy sekä selvittää riskienhallinnan periaatteet ja toiminta sekä sisäisen tarkastuksen tarkoitus.

Kyseessä on työttömyyskassa, jonka tehtävä on tarjota jäsenilleen lakisääteistä ansio- turvaa, kuten ansiosidonnaista päivärahaa ja vuorottelukorvausta. Tämän toiminnan lisäksi työttömyyskassa ei saa harjoittaa mitään muuta toimintaa. (Finanssivalvonta 2022.) Organisaation toiminta ja varojen käyttö on siis tiukasti lainsäädäntöön sidottua ja kassan toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Maksettavat etuudet kustannetaan valtion rahoituksella ja Työllisyysrahaston varoilla. (Työttömyyskassojen Yhteisjärjestö 2022.)

Kassan toiminnassa noudatetaan hallintolakia, julkisuuslakia, työttömyysturvalakia, vuorotteluvapaalakia sekä työttömyyskassalakia. Hallinto- ja julkisuuslaki pyrkivät edistämään hyvän hallinnon ja oikeusturvan toteutumista hallintoasioissa sekä lisäämään viranomaisten toiminnan läpinäkyvyyttä. Työttömyysturva- ja vuorotteluvapaalaki on etuusasioiden käsittelyssä noudatettavia lakeja, jotka määräävät siitä millä perusteilla ja minkä suuruisia etuuksia maksetaan. Työttömyyskassalaki määrää kassan toiminnasta, kuten yleisistä hallintovaatimuksista. Finanssivalvonta antaa tarkempia määräyksiä valvottavilleen esimerkiksi hallintovaatimukseen liittyen. (Finanssivalvonta 2022; Työttömyyskassojen Yhteisjärjestö 2022.) Lisäksi henkilötietojen käsittelyyn liittyy EU:n tietosuojasetus, joka määrää henkilötietojen tallentamisesta, käsittelystä ja säilyttämisestä.

2 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan säädösperusta ja vastuut

Työttömyyskassan sisäinen valvonta ja riskienhallinta perustuvat työttömyyskassalain 12 a §:n asettamiin vaatimuksiin. Tämän lisäksi sisäisessä valvonnassa noudatetaan Finanssivalvonnan määräyksiä ja ohjeita, kassan sääntöjä sekä henkilöstö- ja taloushallinnon ohjeita. Näitä noudatetaan kaikessa toiminnassa työttömyyskassan vastuulla.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen sekä arviointi kuuluu työttömyyskassan hallitukselle. Näiden toimeenpanosta, toteuttamisesta ja raportoinnista vastaa kassanjohtaja. Kassanjohtaja vastaa lisäksi siitä, että kassan organisaatorakenne, tehtävät, päätösvalta ja vastuu on asianmukaisesti jaettu niin, että ne tukevat sisäisen valvonnan tehokasta toteutumista. Esimerkiksi kukaan ei yksin saa hoitaa tehtävää koko käsittelyketjun läpi. Lisäksi kassanjohtaja valvoo talous-, henkilöstö- ja sijoitustoiminnan asianmukaisuutta.

Esimiehet puolestaan huolehtivat omalla vastuualueellaan työrutiineihin liittyvän sisäisen valvonnan järjestämisestä. Palvelupäälliköt huolehtivat jäsenille tuotettujen palveluiden asianmukaisuudesta ja tehokkuudesta sekä etuus- ja jäsenyysasioiden yhdenmukaisesta ratkaisukäytännöstä. Järjestelmäpäällikkö vastaa järjestelmien toimivuudesta ja tietoturvasta. Operatiivinen johtaja puolestaan valvoo henkilöstö- ja taloushallinnon prosessien sujuvuutta ja laatua sekä maksuliikennettä ja ostopalveluita.

Jokaisen henkilökuntaan kuuluvan henkilön vastuulle kuuluu huomioida sisäinen valvonta työtehtävissään. Henkilöstön tulee edistää kassan tavoitteiden saavuttamista, noudattaa lakia ja annettuja ohjeita sekä pyrkiä vähentämään toimintaa koskevia riskejä ja niistä aiheutuvia vahinkoja omalla toiminnallaan. Kassan merkittävät riskit tai poikkeamat ilmoitetaan esimiehelle, joka raportoi ne kassanjohtajalle.

3 Sisäinen valvonta

Riskienhallinnan tärkeimpiin työkaluihin kuuluu sisäinen valvonta, jonka avulla tunnistettuja riskejä hallitaan käytännössä (Ratsula 2016, 78). Työttömyyskassan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden mukaan kassan sisäinen valvonta rakentuu

työprosessien kuvauksista, vastuun- ja tehtävänjaosta, seurannasta ja raportoinnista sekä tehtävistä tarkastuksista ja testauksista. Sisäisen valvonnan toimivuuden tarkastamiseksi kassan sisäinen tarkastus tekee satunnaistarkastuksia kassan eri toimintoihin, kuten etuuspäätöksiin.

Kassan sisäisen valvonnan avulla pyritään varmistamaan se, että toiminta vastaa asetettuja tavoitteita, toiminta ja varojenkäyttö on tuloksellista, olemassa olevasta omaisuudesta huolehditaan, toiminnassa noudatetaan vaadittuja lakeja ja määräyksiä sekä se, että toiminnan jatkuvuus ongelmatilanteissa on taattu. Lisäksi sisäisellä valvonnalla varmistetaan se, että kassan toiminnasta ja taloudesta on saatavilla riittävät tiedot tulokselliseen johtamiseen sekä se, että toiminnasta ja taloudesta raportoitavat tiedot ovat oikeellisia ja riittäviä.

Sisäisen valvonta ja sen valvontatoimet kattavat kassan kaikki toiminnot. Sisäisen valvonnan toimintaa ohjataan asettamalla näille eri toiminnoille määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, joiden toteutumista valvotaan ja raportoidaan. Sisäinen tarkastus seuraa ja arvioi valvonnan tasoa tarkastuksissaan. Kassanjohtaja puolestaan selvittää vuosittain hallitukselle sisäisen valvonnan järjestelyt kassassa, ja hallitus arvioi niiden riittävyyttä.

Tärkein osa sisästä valvontaa on organisaation prosessien tuntemus, sillä organisaation prosesseista tunnistettuihin kontrollipisteisiin luodaan kontrolleja eli valvontatoimintoja, joiden avulla varmistetaan, että prosessi toimii tarkoitetulla tavalla (Ratsula 2016, 149–155). Kohdeorganisaation kaikista prosesseista on tehty prosessikaaviot, jotka kuvaavat työprosesseja. Kohdeorganisaation prosesseja ovat:

- jäsenyysprosessi ja sen osaprosessit
- etuuskäsittelyprosessi ja sen osaprosessit
- väärinkäytösprosessi
- taloushallinnon prosessit
- henkilöstöhallinnon prosessit.

Näistä ydinprosesseja ovat etuuskäsittely- ja jäsenyysprosessi. Nämä ovat toiminnan kannalta merkittävimpiä prosesseja, sillä jäsenet ovat koko toiminnan perusta, ja kassan keskeisin tehtävä maksaa jäsenilleen etuuksia. Muut prosessit ovat näitä ydinprosesseja tukevia toimintoja.

Näistä prosesseista on tunnistettu keskeiset riskit ja ne on jaoteltu merkittävyytensä perusteella merkittäviin, kohtalaisiin ja vähäisiin riskeihin. Vain merkittäviin ja kohtalaisiin riskeihin on rakennettu kontrolleja, joten vain ne kuvataan tässä dokumentissa. Prosesseista tunnistettuihin riskeihin on rakennettu ehkäiseviä ja paljastavia kontrolleja. Ehkäiseviä kontrolleja ovat ne toimenpiteet, joiden on tarkoitus estää väärinkäytöstä tai virhettä tapahtumasta etukäteen tai vähentää sen vaikutusta (Ratsula 2016, 256–261). Paljastavia kontrolleja taas ovat ne, jotka paljastavat virheet ja väärinkäytökset jälkikäteen (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 162).

Prosesseihin kohdistuvista riskeistä ja kontrolleista on tehty työttömyyskassassa kontrolliluettelo, jota päivitetään säännöllisesti prosesseja päivittäessä ja uusia riskiarvioita tehdessä. Taulukon laatiminen ja ylläpitäminen on jaettu prosesseittain niin, että jäsenyysprosessista ja valitusprosessista vastaa yksi palvelupäällikkö, etuuskäsittelystä ja takaisinperinnästä vastaa toinen palvelupäällikkö sekä henkilöstö- ja taloushallinnon prosessista vastaa operatiivinen johtaja.

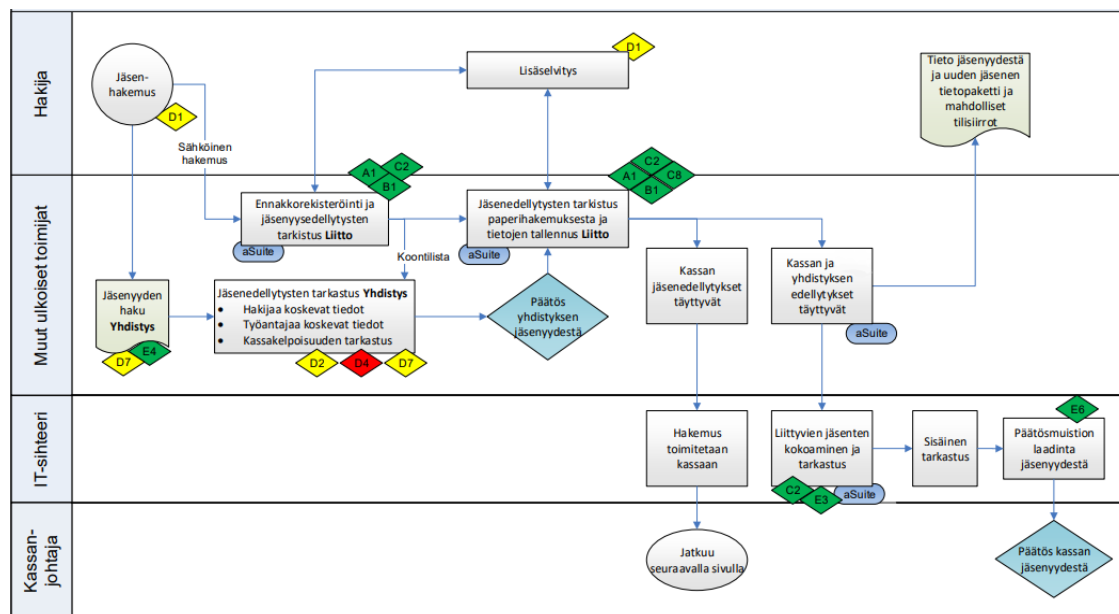
4 Jäsenyysprosessien riskit ja kontrollit

Jäsenyysprosessi on toinen työttömyyskassan ydinprosesseista. Se voidaan jakaa useampaan osaprosessiin riippuen siitä, onko kyseessä pelkkä kassan jäsen (yksilöjäsen) vai kassan sekä liiton jäsen (yhteisjäsen). Lisäksi prosessien eroavaisuuksiin vaikuttaa esimerkiksi jäsenyyden eroamisen kohdalla jäsenyyden päättymisen syyt.

Jäsenyysprosessiin liittyviä toimintoja ovat hakeminen, jäsenyys, maksu, erottaminen sekä jäsenyyden päättymisen. Tässä luvussa prosessit on jaettu alalukuihin toiminnon perusteella: ensimmäinen alaluku kuvaa hakemiseen liittyviä jäsenyysprosesseja, toinen alaluku jäsenyyteen ja maksuun liittyviä prosesseja sekä viimeinen luku jäsenyyden päättymiseen liittyviä prosesseja. Näihin kaikkiin toimintoihin liittyy riskejä ja niihin liittyviä ehkäiseviä ja paljastavia kontrolleja. Nämä kontrollit esitellään osaprosessien riskien yhteydessä.

4.1 Jäsenyyden hakemiseen liittyvät prosessit

Henkilö voi hakea joko yhteisjäsenyyttä eli työttömyyskassan ja liiton jäsenyyttä yhdessä tai yksilöjäsenyyttä eli pelkkää työttömyyskassan jäsenyyttä. Tässä luvussa esitellään kumpikin prosessi, niihin liittyvät merkittävimmät riskit sekä näiden riskien hallintaan rakennetut kontrollit.



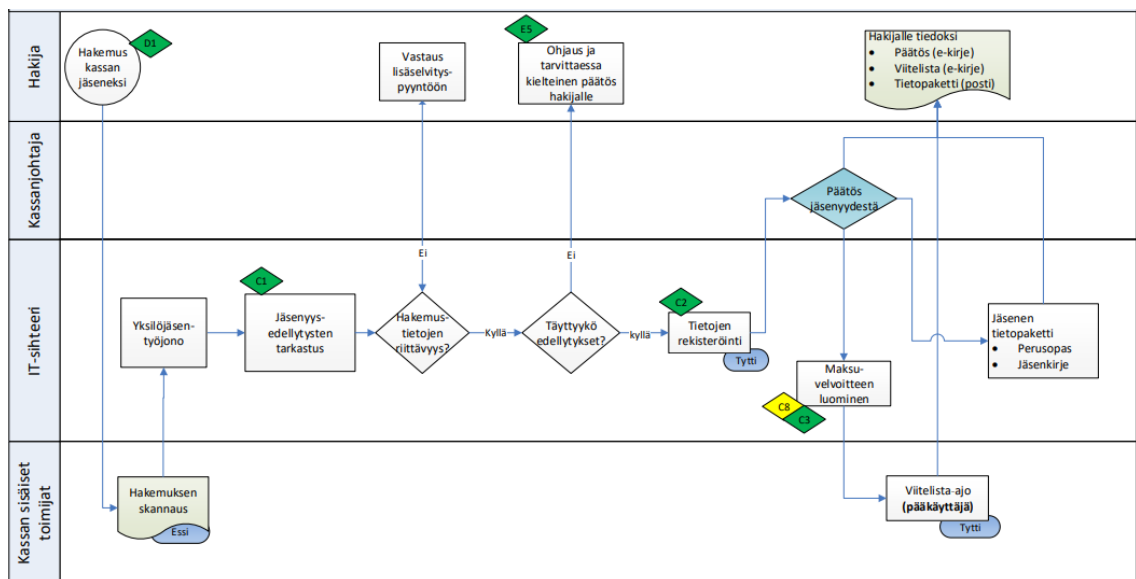
Kuvio 1. Organisaation prosessikaavio: yhteisjäseneksi hakeminen.

Ensimmäisessä prosessikaaviossa (kuviot 1) on kuvattuna prosessi, jossa hakija hakee yhteisjäsenyyttä. Prosessi alkaa, kun hakija toimittaa jäsenhakemuksen joko sähköisesti tai paperilla. Jäsenyyttä haetaan ensin yhdistykseen, joka tarkistaa jäsenedellytykset ja antaa päätöksen yhdistyksen jäsenyydestä. Samalla liitto tekee sähköisistä hakemuksista ennakkorekisteröinnin ja tarkistaa jäsenyzedellytykset. Tarvittaessa pyydetään lisäselvityksiä ja liiton tiedot tallennetaan. Paperihakemukselta tarkistetaan ensin jäsenedellytykset yhdistykseen ja annetaan päätös yhdistyksen jäsenyydestä. Tämän jälkeen liiton jäsenedellytykset tarkistetaan ja tiedot tallennetaan liittoon. Tarvittaessa pyydetään lisäselvityksiä, jonka jälkeen tehdään ennakkorekisteröinti ja jäsenyzedellytykset tarkistetaan. Lopulta tiedot tallennetaan liitolle.

Kun tiedot on tallennettu hakemukselta liitolle ja vain kassan jäsenedellytykset täyttyvät, hakemus toimitetaan työttömyyskassaan ja hakemus käsitellään kassan yksilöjäsenprosessin mukaisesti. Kun kassan ja yhdistyksen edellytykset täyttyvät, jäsenelle lähetetään tieto jäsenyydestä ja uuden jäsenen tietopaketti tilisiirtoineen. IT-sihteerin kokoa liittyvät jäsenet ja tarkastaa ne. Lisäksi tehdään sisäinen tarkastus ja päätösmuistion laadinta jäsenyydestä. Lopulta annetaan päätös kassan jäsenyydestä.

Ainoa merkittävä riski yhteisjäseneksi hakemisen prosessissa on sidosryhmän riittämättömän osaaminen liittyen jäsenedellytysten tarkistamiseen yhdistyksessä. Tätä riskiä pyritään hallitsemaan sidosryhmän kouluttamisella, ohjeistamisella ja tiiviillä yhteistyöllä. Kyseessä on siis ehkäisevä kontrolli.

Kohtalaisia riskejä on tunnistettu kolme. Näihin kuuluu hakijan antama virheellinen tai puutteellinen tieto hakemuksen tai lisäselvityksen yhteydessä. Riskin hallitsemiseksi on rakennettu ehkäiseviä kontrolleja, joita ovat hakijan neuvominen ja ohjeistaminen sekä jäsenedellytysten tarkistaminen. Paljastaviin kontrolleihin kuuluu yksilöjäseniin liittyvien tilastojen seuranta. Toinen kohtalainen riski on puutteellinen toiminta hakemuksen sekä jäsenedellytysten tarkastamisen yhteydessä. Tätä pyritään hallitsemaan ehkäisevästi tekemällä kassan puolesta sisäinen tarkastus hakemuksiin. Kolmas kohtalainen riski on sidosryhmän virheellisen tai puutteellisen tiedon antaminen kassalle jäsenedellytyksien tarkistuksen yhteydessä. Tätä ehkäistään perintasopimuksen tarkastamisella jäsenmaksujen yhteydessä.



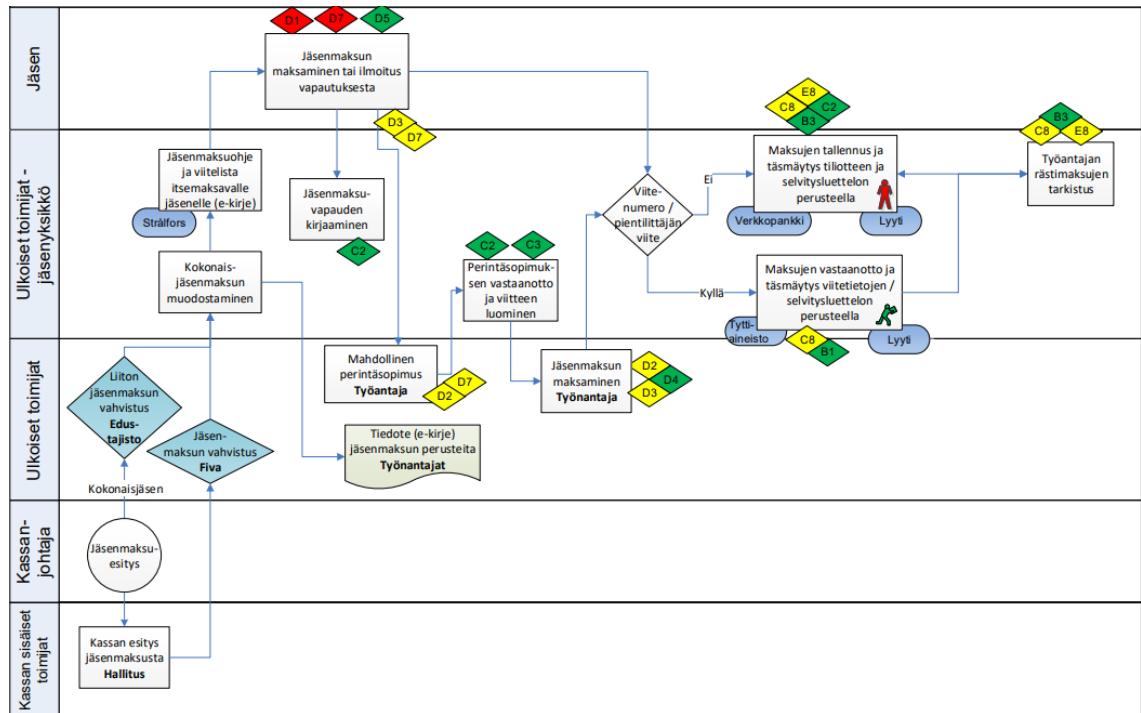
Kuvio 2. Organisaation prosessikaavio: yksilöjäseneksi hakeminen.

Kuviossa 2 on esitettyä yksilöjäsenhakemuksen käsittelyprosessi. Prosessi alkaa hakijan toimittaessa hakemuksen kassan jäseneksi. Kassan sisällä hakemus skannataan sähköiseen muotoon, josta se indeksoidaan kassan asianhallintajärjestelmään oikeaan työjonoon. Jonoa käsittelevä IT-sihteeritarkistaa jäsenyyshedellytykset ja hakemustietojen riittävyyden. Tarvittaessa lähetetään lisäselvityspyyntö. Mikäli tietoa on riittävästi, arvioidaan, täyttyykö edellytykset kassan jäseneksi.

Jos hakija ei täytä jäsenyyshedellytyksiä, hänet ohjataan muualle ja tarvittaessa annetaan kielteinen päätös jäsenyydestä. Kun edellytykset täyttyvät, IT-sihteerit rekisteröi tiedot maksatusohjelmaan. Lopulta hakija saa päätöksen jäsenyydestä, jolloin IT-sihteerit luo maksuvelvoitteen ja lähettää hakijalle jäsenen tietopaketin. Hakijalle luodaan viitelista jäsenmaksua varten kassan pääkäyttäjien viitelista-ajossa maksatusohjelmassa. Lopulta hakija saa e-kirjeellä tiedoksi päätöksen ja viitelistan jäsenmaksua varten ja postitse lähetetyn tietopaketin.

Yksilöjäseneksi hakemisessa on tunnistettu yksi kohtalainen riski, joka on IT-sihteerin kokonaisprosessin hahmottamattomuus maksuvelvoitteen luonnissa. Tätä riskiä pyritään ehkäisemään kouluttamalla ja ohjeistamalla työntekijää sekä selkeyttämällä kokonaisprosessia erilaisin ohjein ja koulutuksin.

4.2 Jäsenyteen liittyvät prosessit



Kuvio 3. Organisaation prosessikaavio: jäsenmaksu yhteisjäsen.

Yhteisjäsenen jäsenmaksuprosessi on esitetty yllä olevassa prosessikaaviossa (Kuvio 3.) Yhteisjäsenen jäsenmaksuprosessi alkaa jäsenmaksun suuruuden määrittämisestä. Kassanjohtaja tekee jäsenmaksuesityksen, josta tehdään jäsenmaksuesitys hallitukselle. Lopulta kassan jäsenmaksun vahvistaa Finanssivalvonta. Liiton puolesta jäsenmaksun vahvistaa edustajisto. Näistä muodostetaan kokonaisjäsenmaksu. Tiedote jäsenmaksun perusteista toimitetaan työnantajille, joilta tehdään työnantajaperintää. Samoin itsemaksaville jäsenille toimitetaan e-kirjeellä jäsenmaksuohje ja viitelista jäsenmaksun maksamista varten.

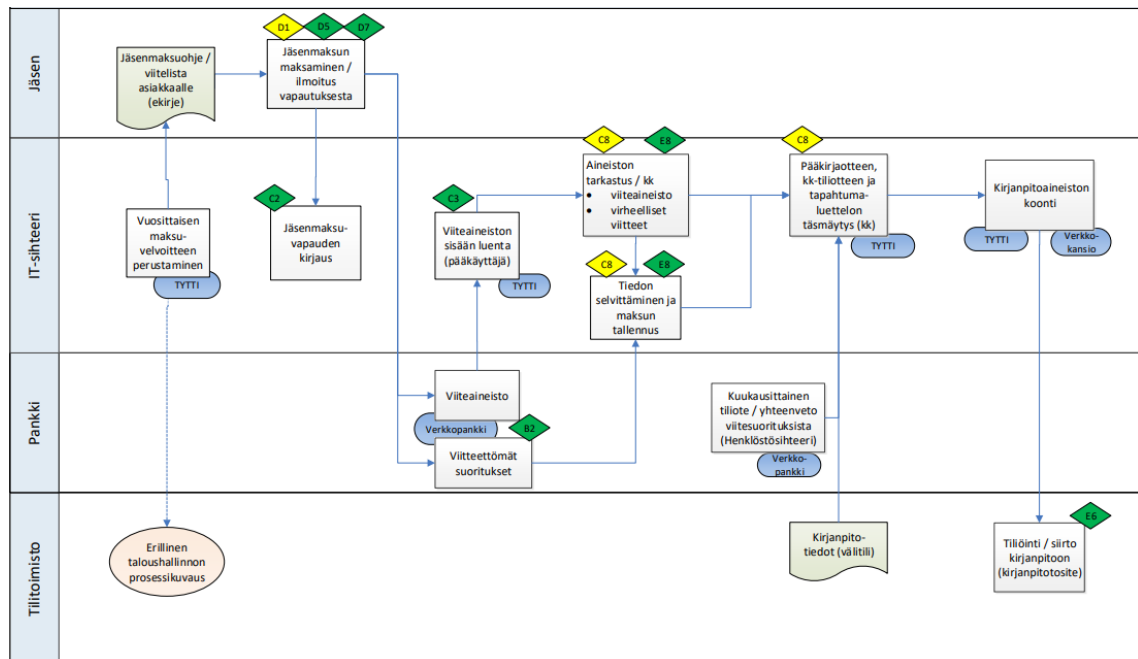
Jäsen joko maksaa jäsenmaksun, ilmoittaa jäsenyksikköön jäsenmaksuvapautuksesta tai hänen työnantajansa toimittaa jäsenmaksua varten jäsenmaksuperintäsopimuksen. Vapautuksen kohdalla jäsenyksikkö kirjaa mahdollisen jäsenmaksuvapautuksen järjestelmään. Työnantajaperinnän kohdalla jäsenyksikkö vastaanottaa perintäsopimuksen ja luo maksuviitteen. Tällöin työnantaja maksaa jäsenmaksun.

Lopulta jäsenyksikkö vastaanottaa viitenumeron tai pientilittäjän viitteen. Mikäli viite on toimitettu, maksut vastaanotetaan ja täsmäytetään viitetietojen tai selvitysluettelon perusteella sisäisissä järjestelmissä. Jos viitettä ei ole vastaanotettu, maksut tallennetaan ja täsmäytetään verkkopankin tiliotteen ja sisäisten järjestelmien selvitysluettelon perusteella. Näistä jäsenyksikkö tarkistaa työnantajien rästimaksut.

Yhteisjäsenen jäsenmaksuun liittyviä merkittäviä riskejä on kaksi. Näitä ovat hakijan antama virheellinen tai puutteellinen tieto sekä hakijan puutteellinen toiminta maksaessaan jäsenmaksun tai ilmoittaessaan jäsenmaksuvapautuksesta. Tiedon antamiseen liittyviä riskejä pyritään ehkäisemään hakijan ja sidosryhmän (työnantaja) jäsenmaksuohjeistuksella ja koulutuksella. Paljastavia kontroleja tiedon antamisen kohdalla ovat maksujen tallennus ja täsmäytys tiliotteiden, viitetietojen ja selvitysluettelon perusteella sekä jäsenmaksujen tarkistaminen hakijan etuushakemuksen yhteydessä. Puutteellista toimintaa pyritään ehkäisemään jäsenmaksun perintäsopimuksin sekä jäsenmaksuohjeiden avulla. Virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään paljastamaan rästimaksutarkistuksilla.

Kohtalaisia tunnistettuja riskejä liittyy jäsenen jäsenmaksujen maksamiseen ja jäsenmaksuvapautuksiin. Näissä riskinä on se, että hakija ei toimita tietoja ajoissa tai toiminta on puutteellista. Riskejä pyritään kontrolloimaan ehkäisevästi perintäsopimuksin ja jäsenmaksuohjeiden antamisella sekä paljastamaan jälkikäteen tarkastamalla rästijäsenmaksuja. Työnantajalle toimitettavassa jäsenmaksun perintäsopimuksessa ja jäsenmaksuissa riskeinä on työnantajan virheellisen tai puutteellisen tiedon antaminen sekä puutteellinen toiminta. Näitä pyritään ehkäisemään perintäsopimusten tarkastamisella sekä perintäsopimuksen ja jäsenmaksuohjeistuksen avulla. Paljastava kontrolli on työnantajan rästimaksujen tarkistus.

Jäsenyksikön toimintaa koskevia riskejä liittyy maksujen tallennukseen ja täsmäytykseen, maksujen vastaanottoon ja täsmäytykseen sekä työnantajan rästimaksujen tarkistukseen. Riskeinä on kokonaisprosessin hahmottamattomuus sekä suuri manuaalisen työn määrä. Näitä pyritään hallitsemaan estävästi pääkirjaotteen, kuukausitiliotteen ja tapahtumaluettelon täsmäytyksillä sekä jäsenyysasioita käsittelevien koulutuksella ja ohjeistuksella. Paljastavana kontrollina on jäsenmaksusuoritusten alkamisen tarkistus suhteessa jäsenyyden alkamiseen.



Kuvio 4. Organisaation prosessikaavio: yksilöjäsenen jäsenmaksu.

Kuviossa 4 on kuvattuna yksilöjäsenen jäsenmaksuprosessi. Yksilöjäsenen jäsenmaksuprosessi alkaa, kun kassan IT-sihteerit perustaa vuosittaisen maksuvelvoitteen maksatusjärjestelmään. Tästä lähtee jäsenelle e-kirjeellä jäsenmaksuohje ja viitelista jäsenmaksun maksua varten. Sen jälkeen jäsen joko maksaa jäsenmaksun tai ilmoittaa kassalle jäsenmaksuvapautuksesta. Jäsenmaksuvapautuksen kohdalla IT-sihteerit kirjaa jäsenmaksuvapautuksen järjestelmään.

Jäsenmaksun maksamisen jälkeen viitteillä maksetut suoritukset kirjautuvat pankkiin viiteaineistona, jonka IT-sihteerit kirjaa maksatusjärjestelmään ja tarkistaa kuukausittain. Virheelliset viitteet hän selvittää ja maksutiedot tallennetaan järjestelmään. Myös pankkiin viitteettöminä tulleet suoritukset menevät IT-sihteerille selvitettäväksi ja lopulta nämäkin maksut tallennetaan järjestelmään.

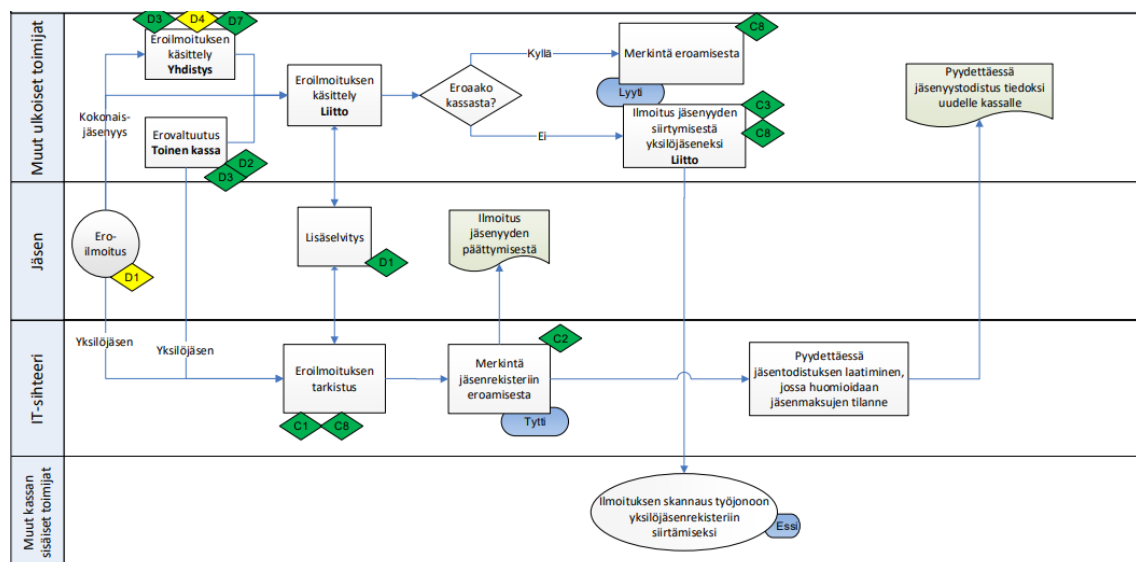
Kuukausittain henkilöstösihteerit toimittavat verkkopankista tulevat tiliotteen ja yhteenvedon viitesuorituksista IT-sihteerille. Tilitoimisto puolestaan toimittavat kirjanpito-tiedot. Tämän jälkeen IT-sihteerit täsmäyttävät kuukauden pääkirjaotteen, kuukausitiliotteen ja tapahtumaluettelon Tyttiin, jonne kirjanpitoaineisto kootaan. Se kootaan myös

verkkokansioon. Lopulta kirjanpitoaineiston koonti tiliöidään ja siirretään kirjanpitoon.

Yksilöjäsenmaksuihin liittyy kohtalaisia riskejä. Jäsenen antama virheellinen tai puutteellinen tieto jäsenmaksun maksamisessa tai maksuvapautuksesta ilmoittamisessa on ensimmäinen riski. Sitä pyritään ehkäisemään neuvomalla ja ohjeistamalla hakijaa sekä tarkistamalla viiteaineistot ja virheelliset maksuviitteet. Paljastavia kontrolleja ovat jäsenmaksujen tarkistaminen etuushakemusten käsittelyn yhteydessä sekä jäsenien rästimaksujen tarkistus.

Toinen kohtalainen riski on IT-sihteerin kokonaisprosessin hahmottamattomuus aineistojen tarkistuksessa, tiedon selvittämisessä ja maksujen tallennuksessa sekä pääkirjaotteen, kuukausittaisen tiliotteen ja tapahtumaluettelon täsmäytyksissä. Näitä pyritään ehkäisemään kyseisillä täsmäytyksillä sekä jäsenyysasioista vastaavien henkilöiden koulutuksella ja ohjeistuksella. Virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään paljastamaan jäsenmaksusuoritusten alkamisen tarkistamisella suhteessa jäsenyyden alkupäivään.

4.3 Jäsenyyden päättymiseen liittyvät prosessit



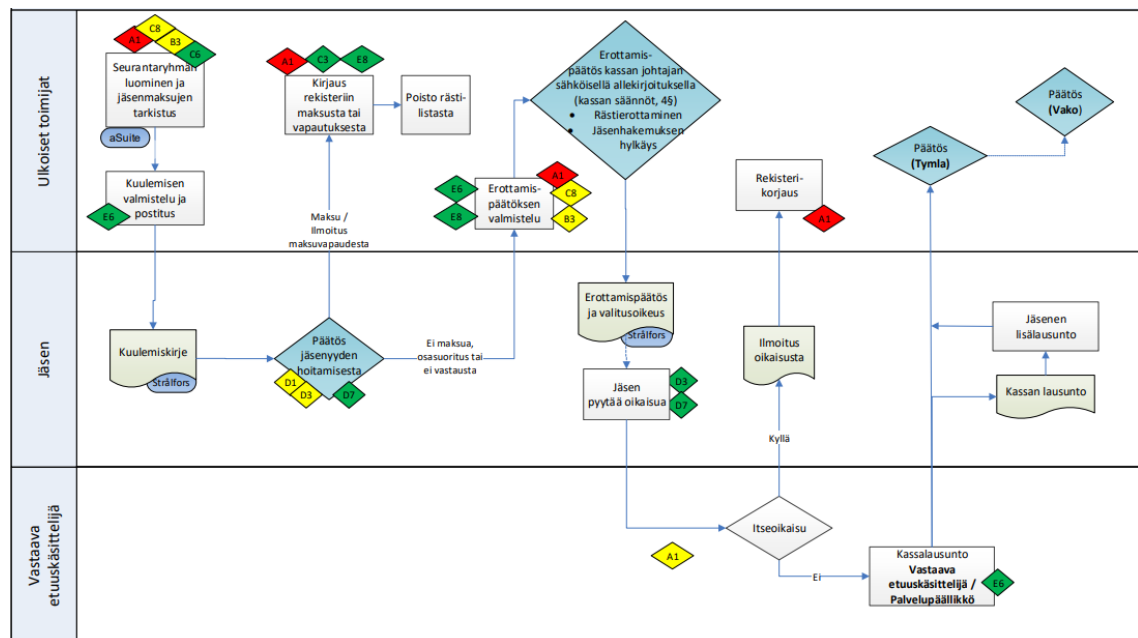
Kuvio 5. Organisaation prosessikaavio: jäsenyyden päättymisen eroamiseen.

Yhteisjäsenen sekä yksilöjäsenen eroamisprosessit ovat samanlaiset (kuvio 5). Prosessi alkaa, kun jäsen toimittaa kirjallisen eroilmoituksen tai toinen kassa toimittaa eroal-
tuutuksen. Yhteisjäsenen eroilmoitus käsitellään yhdistyksessä ja liitossa. Tarvittaessa

jäseneltä pyydetään lisäselvityksiä. Yhteisjäsenen kohdalla selvitetään, eroaako jäsen myös työttömyyskassasta. Mikäli eroaa, järjestelmään tehdään merkintä eroamisesta. Mikäli ei, liitto toimittaa ilmoituksen jäsenyyden siirtymisestä yksilöjäseneksi. Tämä ilmoitus skannataan kassan asianhallintajärjestelmässä yksilöjäsenen -työjonoon yksilöjäsenrekisteriin siirtämiseksi.

Yksilöjäsenen kohdalla kassan IT-sihteerit tarkistaa eroilmoituksen ja tarvittaessa pyytää lisäselvityksiä jäseneltä. Mikäli eroilmoitus on kunnossa, IT-sihteerit tekee merkinnän jäsenrekisteriin eroamisesta. Pyydettyä IT-sihteerit myös laatii jäsentodistuksen, jossa huomioidaan jäsenmaksujen tilanne. Pyydettyä laadittu todistus toimitetaan mahdolliselle uudelle kassalle tiedoksi.

Jäsenen eroamisen prosessissa on tunnistettu kaksi kohtalaista riskiä: jäsenen antama virheellinen tai puutteellinen tieto eroilmoituksessa sekä sidosryhmän eli yhdistyksen riittämätön osaaminen eroilmoituksen käsittelyssä. Hakijan antamaa tietoa koskevaa riskiä pyritään ehkäisemään eroilmoituksen tarkistuksella sekä hakijan neuvonnalla ja ohjeistuksella. Sidosryhmää koskevaa riskiä pyritään ehkäisemään sidosryhmän ohjeistuksella ja koulutuksella.



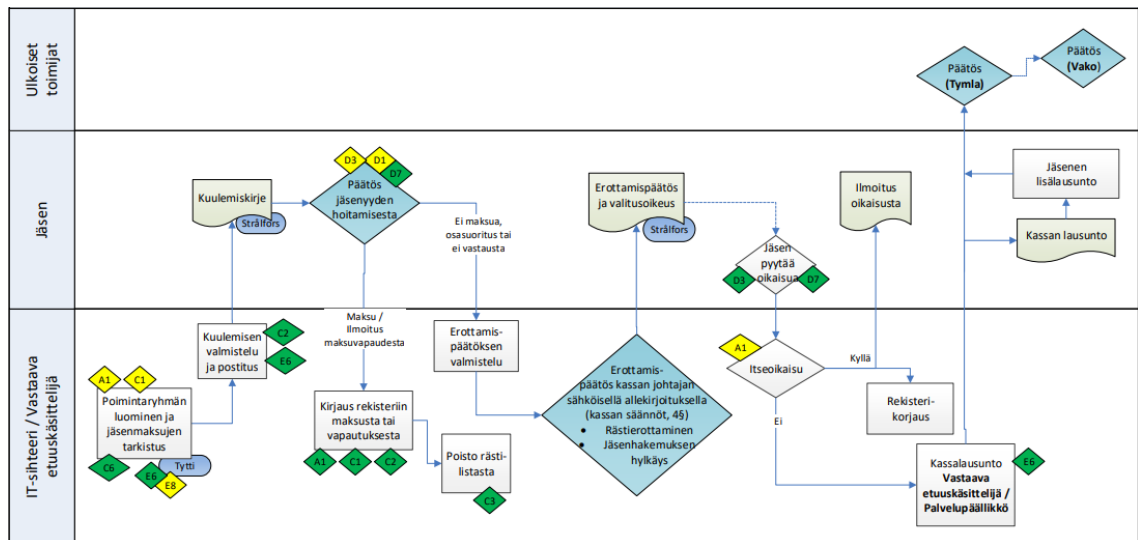
Kuvio 6. Organisaation prosessikaavio: yhteisjäsenen rästierottaminen.

Prosessikaaviossa (kuvio 6) on esitettyä yhteisjäsenen rästierottamisen prosessi. Prosessi alkaa, kun luodaan jäsenmaksujen seurantaryhmä ja jäsenmaksut tarkistetaan. Jäsenmaksut maksamatta jättäneille jäsenille valmistellaan kuuleminen, joka postitetaan. Kun jäsen saa kuulemiskirjeen, hän tekee päätöksen jäsenyyden hoitamisesta. Mikäli hän maksaa puuttuvat jäsenmaksut tai ilmoittaa jäsenmaksuvapautuksesta, maksu tai jäsenmaksuvapautus kirjataan rekisteriin. Tällöin hakija myös poistetaan rästilistasta.

Jos jäsen ei maksa rästiä tai osasuoritusta eikä vastaa kuulemiskirjeeseen, erottamispäätöstä aletaan valmistella. Lopulta erottamispäätös (rästierottaminen tai jäsenhakemuksen hylky) kassanjohtajan sähköisellä allekirjoituksella toimitetaan jäsenelle. Jäsen saa erottamispäätöksen ja sen mukana oikeuden valittaa päätöksestä.

Kun jäsen pyytää päätöksen oikaisua, valituksen käsittelijä arvioi, voidaanko tehdä itseoikaisu. Jos päädytään itseoikaisuun, siitä toimitetaan ilmoitus jäsenelle ja rekisteriin tehdään korjaus erottamisesta. Jos itseoikaisua ei tehdä, vastaava etuuskäsittelijä ja palvelupäällikkö toimittavat kassalausunnon asiasta jäsenelle, johon jäsen voi antaa lisälausunnon. Jos hakija toimittaa vastalausunnon, valitus toimitetaan sosiaaliturvasioiden muutoksenhakulautakuntaan, joka antaa päätöksen valituksesta, josta hakija voi edelleen valittaa Vakuutusoihteeseen. Vakuutusoihteus antaa asiasta lopullisen päätöksen.

Yhteisjäsenen erottamista koskeva merkittävä riski liittyy ulkoiseen toimijaan eli liittoon. Seurantaryhmän luomiseen ja jäsenmaksutarkistukseen, rekisterikirjausten tekemiseen, erottamispäätöksen valmisteluun sekä rekisterikirjauksiin kaikkiin liittyvä riski on epätasaiset kuormat ja määräajat. Tätä pyritään ehkäisemään kuormia purkamalla ja henkilöstöresursseja kohdentamalla sekä hyödyntämällä liiton uuden jäsenrekisterijärjestelmän toimintoja. Kohtalainen riski on kassan vastaavan etuuskäsittelijän epätasaiset kuormat ja määräajat. Tätä pyritään estämään kuormien purkamisella ja henkilöstöresursseja kohdentamalla.

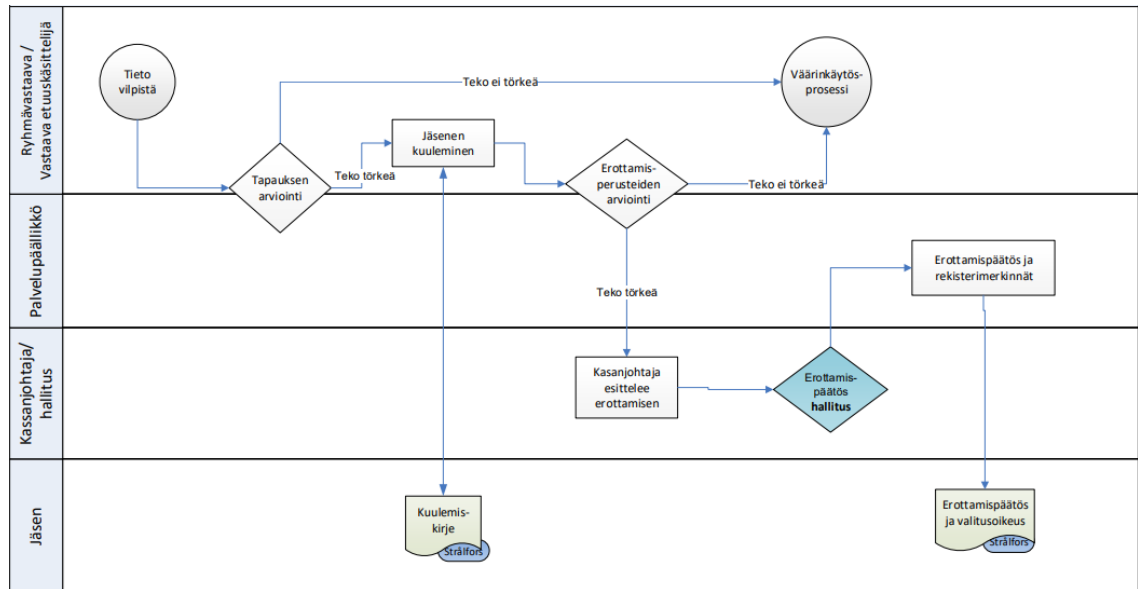


Kuvio 7. Organisaation prosessikaavio: yksilöjäsenen rästierottaminen.

Yksilöjäsenen rästierottamisen prosessi (kuvio 7) alkaa IT-sihteerin ja vastaavan etuuskäsittelijän luomasta poimintaryhmästä, joka tarkistaa jäsenmaksut maksatusohjelmasta. Rästimaksuista valmistellaan kuuleminen ja kuulemiset postitetaan. Kun jäsen saa kuulemiskirjeen, hän tekee päätöksen jäsenyytensä hoitamisesta. Jos jäsen päättää hoitaa jäsenmaksunsa tai toimittaa ilmoituksen jäsenmaksuvapautuksesta, kassa tekee kirjauksen rekisteriin maksusta tai vapautuksesta. Tällöin rästimerkintä poistetaan rästilistasta. Jos maksua, osasuoritusta tai vastausta kuulemiskirjeeseen ei toimiteta, aloitetaan kassassa erottamispäätöksen valmistelu. Erottamispäätös (rästierottaminen tai jäsenhakemuksen hylkäys) kassanjohtajan sähköisellä allekirjoituksella toimitetaan hakijalle.

Kun jäsen vastaanottaa erottamispäätöksen, hän saa valitusoikeuden. Jos jäsen pyytää oikaisua, arvioidaan, voidaanko itseoikaisua tehdä. Jos päätös voidaan itseoikaista, ilmoitetaan siitä jäsenelle ja tehdään rästierottamisesta korjaus rekisteriin. Jos itseoikaisua ei voida tehdä, vastaava etuuskäsittelijä ja palvelupäällikkö antavat kassalausannon, johon jäsen voi antaa lisälausunnon. Jos jäsen antaa vastineen lausunnolle, se toimitetaan Sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakuntaan, joka antaa päätöksen asiasta. Tästä päätöksestä hakija voi valittaa edelleen Vakuutuslaitokseen, joka antaa lopullisen päätöksen asiasta.

Yksilöjäsenen rästierottamiseen liittyy kohtalaisia riskejä. Näit ovat poimintaryhmän luomiseen ja jäsenmaksujen tarkistukseen liittyvät epätasaiset kuormat ja määräajat sekä puutteellinen osaaminen. Epätasaista kuormitusta pyritään estämään kuormien purulla ja henkilöstöresursseja kohdentamalla. Puutteellista osaamista pyritään ehkäisemään jäsenyysasioita käsittelevän työntekijän ohjeistamisella ja kouluttamisella.



Kuvio 8. Organisaation prosessikaavio: jäsenen erottaminen.

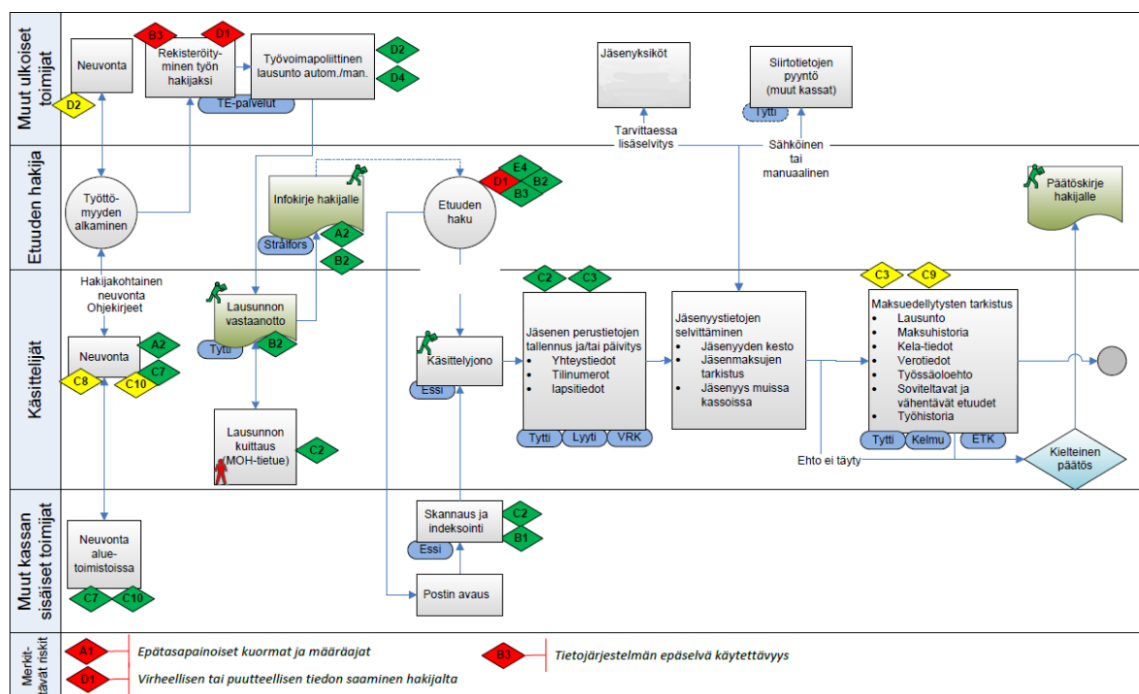
Kun jäsenyys päättyy erottamiseen, on aina synnä jäsenen vilppi. Erottamisprosessi on esitetty yllä olevassa prosessikaaviossa (Kuvio 8). Prosessi alkaa, kun ryhmävastaava ja vilppitapauksista vastaava etuuskäsittelijä saa tiedon vilpistä. Tapaus arvioidaan ryhmävastaavan, vastaavan etuuskäsittelijän ja palvelupäällikön kanssa. Arvioidaan, onko teko törkeä. Mikäli kyseessä ei ole törkeä teko, käynnistyy asiasta väärinkäytösprosessi.

Mikäli teko on törkeä, järjestetään jäsenen kuuleminen. Kun jäsen saa kuulemiskirjeen, sen perusteella kassassa arvioidaan, onko erottamiselle perusteita. Jos todetaan, että teko ei ole törkeä, käynnistyy väärinkäytösprosessi. Mikäli teko todetaan edelleen törkeäksi, kassanjohtaja esittelee hallitukselle erottamisen. Tästä hallitus antaa erottamispäätöksen, jonka palvelupäällikkö vastaanottaa ja hän tekee asiasta rekisterimerkinnät. Lopulta hakija saa erottamispäätöksen ja sen myötä valitusoikeuden päätöksestä. Jäsenen erottamiseen ei liity tunnistettuja riskejä.

5 Etuuskäsittelyprosessien riskit ja kontrollit

Kuten jäsenyysprosessi, myös etuuskäsittelyprosessi voidaan jakaa useampiin osaprosesseihin. Eroavaisuuksien syynä on esimerkiksi se, että kassa tarjoaa useampia etuuk-
sia, joiden käsittely on keskenään erilaista. Lisäksi käsittelyyn liittyy takaisinperintä ja
valitukset, joiden käsittely poikkeaa tavanomaisesta etuuskäsittelystä. Etuuskäsittely-
prosesseissa, etenkin ensimmäisen hakemuksen ja jatkohakemuksen käsittelyssä on
eniten tunnistettuja riskejä.

5.1 Ensimmäisen työttömyysturvahakemuksen käsittely

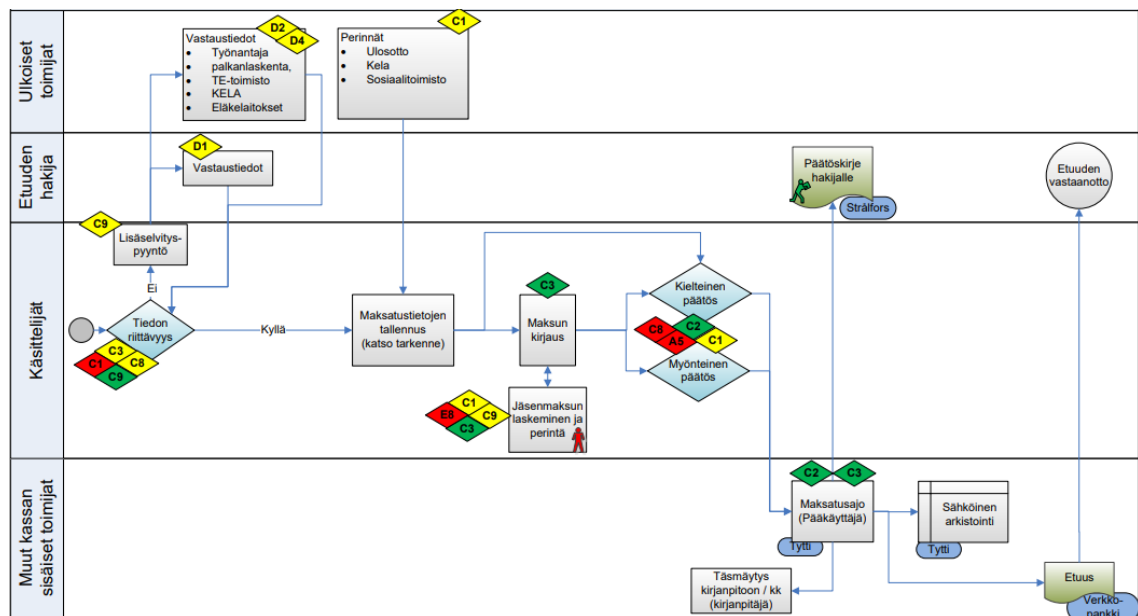


Kuvio 9. Organisaation prosessikaavio: ensimmäinen päivärahan hakemus 1/2.

Ensimmäisen hakemuksen käsittely (kuvio 9) alkaa, kun hakijasta tulee työtön työnhakija ja häntä neuvotaan työttömyysturvahakemisessa. Aluksi hän rekisteröityy TE-toi-
mistoon, josta työvoimapolitiittinen lausunto toimitetaan sähköisesti työttömyyskas-
saan. Kun lausunto saapuu kassaan, se käsitellään ja kuitataan valmiiksi kassan järjes-
telmästä. Hakijalle lähtee automaattisesti infokirje päivärahan hakemisesta, kun lau-
sunto saapuu kassaan. Tämän jälkeen työtön työnhakija hakee etuutta joko paperilla tai
sähköisesti. Jos etuutta haetaan paperisesti, hakemus saapuu kassan postin avaukseen,

jossa hakemus skannataan ja indeksoidaan oikealle hakijalle ja oikeaan työjonoon asi-anhallintajärjestelmässä. Sähköinen hakemus siirtyy automaattisesti käsittelyjonoon. Jonoista hakemukset käsitellään saapumisjärjestyksessä.

Ensin tarkistetaan jäsenen perustiedot. Paperihakemukselta ne tarkistetaan manuaali-
sesti. Sähköisen hakemuksen tiedot tarkistetaan automaattisesti ja järjestelmä hälyttää,
jos ne eivät täsmää järjestelmän tietoihin. Kun perustiedot ovat kunnossa, käsittelijä
selvittää jäsenyystiedot. Tarvittaessa pyydetään lisäselvityksiä. Kun jäsentiedot on sel-
vitetty ja käsittelijä toteaa, että jäsenyys ehdot eivät täyty, annetaan jäsenelle kielteinen
päätös. Tästä lähtee erillinen päätöskirje jäsenelle. Mikäli jäsenyys ehdot täyttyvät, tar-
kistetaan muut etuuden maksuedellytykset maksatusjärjestelmästä etuuden maksa-
mista varten.



Kuvio 10. Organisaation prosessikaavio: ensimmäinen päivärahahakemus 2/2.

Kuviossa 10 on esitetty ensimmäisen hakemuksen käsittelyprosessin jatko. Kun kaikki on tarkistettu, arvioidaan tiedon riittävyys. Jos tietoa ei ole riittävästi, hakijalta tai ulkoisilta toimijoilta pyydetään lisäselvityksiä. Kun tietoa on riittävästi, maksatustiedot voidaan tallentaa ja hakijalle annetaan päätös ja maksu kirjataan. Kirjauksessa järjestelmä laskee jäsenmaksun ja perii sen päivärahasta. Jos päivärahaa jää maksun kirjauksesta maksettavaksi esimerkiksi omavastuujan jälkeen, hakijalle annetaan myönteinen päätös. Mikäli päivärahaa ei jää maksettavaksi, hakijalle annetaan kielteinen päätös.

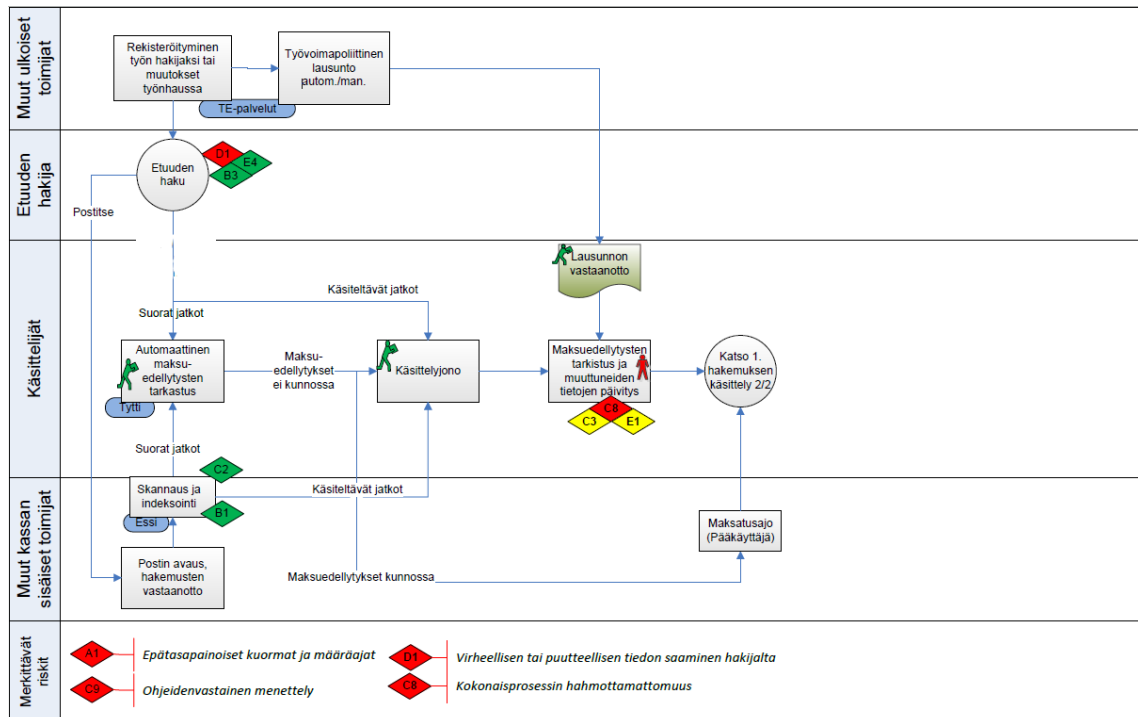
Kun päätös on annettu, työttömyyskassan pääkäyttäjä tekee maksatusajon maksatusohjelmassa. Tällöin hakijalle lähtee päätöskirje ja hakemus arkistoituu sähköisessä järjestelmässä. Samalla kassan kirjanpitäjä täsmäyttää maksatusajon kuukausikirjanpitoon. Lopulta etuus maksetaan hakijalle verkkopankissa ja hakija vastaanottaa etuuden.

Ensimmäisen hakemuksen prosessissa merkittävä etuuden hakijaan liittyvä riski on virheellisen tai puutteellisen tiedon antaminen joko ulkoisille toimijoille tai kassalle. Tätä pyritään ehkäisemään hakijaa neuvomalla ja ohjeistamalla, hakemustietojen oikeellisuuden tarkistamisella käsittelyssä, jäsenyystietojen selvittämällä, maksuedellytykset tarkastamalla sekä hakijan tietojen oikeellisuutta tarkistamalla. Paljastavia kontroleja on asiakaspalautekyselyt, jotta voidaan selvittää, onko hakijoilla riittävästi tietoa sekä etuuskäsittelyyn tehtävät sisäiset tarkastukset. Virheellisen tiedon lisäksi tietojärjestelmien epäselvyys hakijan rekisteröityessä työnhakijaksi on merkittävä tunnistettu riski, jota ehkäistään kouluttamalla ja ohjeistamalla sekä osallistamalla tietojärjestelmien kehitystyöhön. Riski voidaan tunnistaa jälkikäteen käyttäjien palautteen perusteella.

Käsittelijöihin liittyvä merkittävä riski on käsittelyyn kaikkiin vaiheisiin liittyvät epätasaiset kuormat ja määräajat, jota pyritään ehkäisemään henkilöstöresursseja kohdentamalla sekä kouluttamalla. Paljastavana kontrollina tässä toimii käsittelyaikojen ja -määrien tilastojen seuranta. Myös manuaalisen työn suuri rooli on merkittävä riski, jota ehkäistään luomalla yhtenäisiä menettelytapoja sekä mahdollisuuksien mukaan automatisoimalla prosessia ja ottamalla näin käyttöön järjestelmäkontroleja. Virheitä ja väärinkäytöksiä seurataan sisäisen tarkastuksen avulla.

Myös henkilöstön puutteellinen osaaminen sekä kokonaisprosessin hahmottamattomuus käsittelyssä ovat merkittäviä riskejä, joiden ehkäiseviä kontroleja ovat työhön perehdytys, sisäisten ohjeiden luominen sekä kouluttaminen. Paljastava kontrolli on ohjeiden päivittäminen ja säännöllinen palautteen pyytäminen koulutuksen tarpeesta. Näiden lisäksi merkittävä riski on tulkinnanvaraiset tai puutteelliset ohjeet ja ohjaus työssä. Tätä ehkäistään ohjeita päivittämällä ja koulutuksilla sekä vastaavien etuuskäsittelijöiden tulkinnoin.

5.2 Jatkohakemuksen käsittely



Kuvio 11. Organisaation prosessikaavio: jatkohakemuksen käsittely.

Jatkohakemuksen käsittelyprosessi (kuvio 11) alkaa, kun jäsen toimittaa jatkohakemuksen. Mikäli kyseessä on paperinen hakemus, se saapuu postitse kassan postin avaukseen, jossa se avataan, skannataan ja indeksoidaan. Sähköinen hakemus hakemusliitepalvelun, nettikassan tai puhelinpalvelun kautta ohjautuu automaattisesti järjestelmässä oikeaan paikkaan, joko työjonoon tai automaattimaksuun.

Jos kyseessä on niin sanottu suora jatkohakemus, se ohjautuu maksatusohjelmassa automaattiseen maksuedellytysten tarkastamiseen. Mikäli maksuedellytykset ovat kunnossa, hakemus menee automaattikirjauksessa pääkäyttäjien maksatusajoon maksatusohjelmassa ja se arkistoituu sähköisesti. Tämän jälkeen kirjanpitäjä täsmäyttää maksetut etuudet kuukausikirjanpitoon. Etuus maksetaan hakijalle verkkopankissa ja hakija vastaanottaa etuuden.

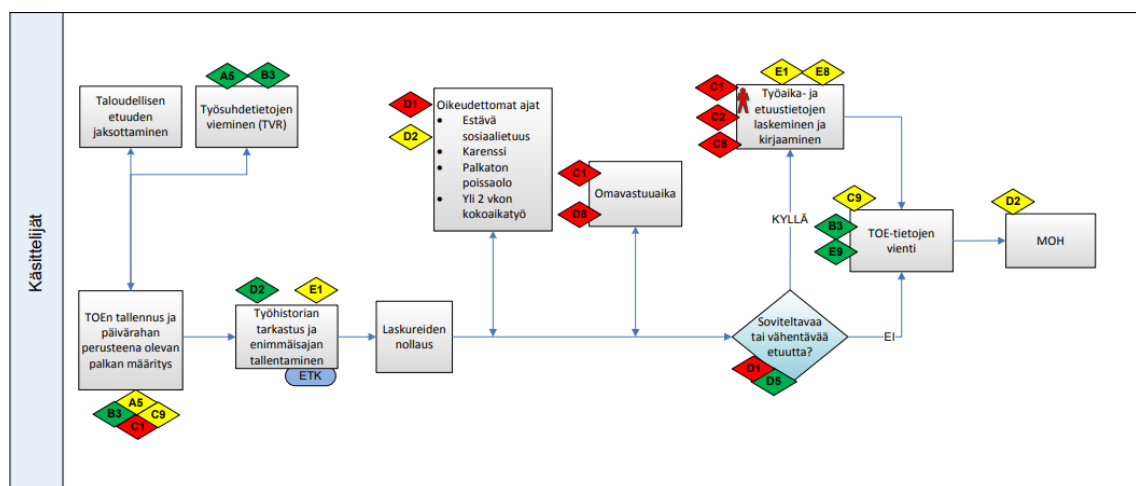
Mikäli maksuedellytykset eivät ole kunnossa ja kyseessä on niin sanottu käsiteltävä jatkohakemus, se tippuu asianhallintajärjestelmän työjonoon käsiteltäväksi. Hakemukset käsitellään työjonoista saapumisjärjestyksessä. Käsittelijä tarkistaa maksuedellytykset ja päivittää mahdolliset muuttuneet tiedot maksatusjärjestelmään. Tämän jälkeen

maksu kirjataan ja se menee maksuun pääkäyttäjien maksatusajossa. Tämän jälkeen kirjanpitäjä täsmäyttää maksetut etuudet kuukausikirjanpitoon. Lopulta etuus maksetaan hakijalle verkkopankissa.

Jatkohakemuksen käsittelyyn liittyy vähemmän riskejä kuin ensimmäisen hakemuksen käsittelyyn. Ainoa jäsenen liittyy tunnistettu riski on virheellisen tai puutteellisen tiedon antaminen etuutta hakiessa ja sitä pyritään ehkäisemään, kuten edellä, ohjeistamalla ja neuvomalla hakijaa sekä tarkistamalla maksuedellytykset. Jälkikäteen virheitä tunnistetaan etuuskäsittelyn sisäisillä tarkastuksilla.

Käsittelyyn liittyviä riskejä ovat epätasaiset kuormat ja määräajat ja ohjeiden vastainen menettely kaikissa käsittelyvaiheissa sekä kokonaisprosessin hahmottamattomuus maksuedellytyksiä tarkistaessa. Epätasaista kuormitusta pyritään ehkäisemään kuormien purulla ja henkilöstöresursseja kohdistamalla sekä paljastamaan käsittely- ja määräaikatilastoin. Ohjeiden vastaista menettelyä ehkäistään hakemuksia kierrättämällä ja paljastetaan sisäisillä tarkastuksilla. Kokonaisprosessin hahmottamattomuutta pyritään estämään riittävien sisäisin ohjein, koulutuksin ja perehdytyksin.

5.3 Maksatustietojen tallennus



Kuvio 12. Organisaation prosessikaavio: maksatustietojen tallennus.

Maksatustietojen tallennus on keskeinen etuuskäsittelyn osaprosessi (kuvio 12), sillä etuuksien maksatus perustuu vietyihin maksatustietoihin. Prosessi alkaa työssäoloehdon tallentamisesta maksatusjärjestelmään. Työssäoloehdon seuranta tallennetaan ja

ajalle viedään hakijan palkat, joista lasketaan päivärahan perusteena oleva perustepalkka. Myös mahdolliset taloudelliset etuudet lasketaan ja jaksotetaan sekä tarvittaessa työsuhdetiedot tallennetaan Työttömyysvakuutusrahaston tietoihin.

Työssäoloehdon tallentamisen ja palkanmäärityksen jälkeen hakijan työhistoria tarkistetaan enimmäismaksuajan tarkistamista varten. Tiedoista tarkistetaan, onko hakijalla riittävästi työhistoriaa ansiopäivärahan enimmäismaksuajan pidentämiseksi joko 400 tai 500 päivään. Palkanmäärittelyssä hakijan enimmäismaksuajan laskuri nollaantuu, jolloin enimmäismaksuaika alkaa alusta.

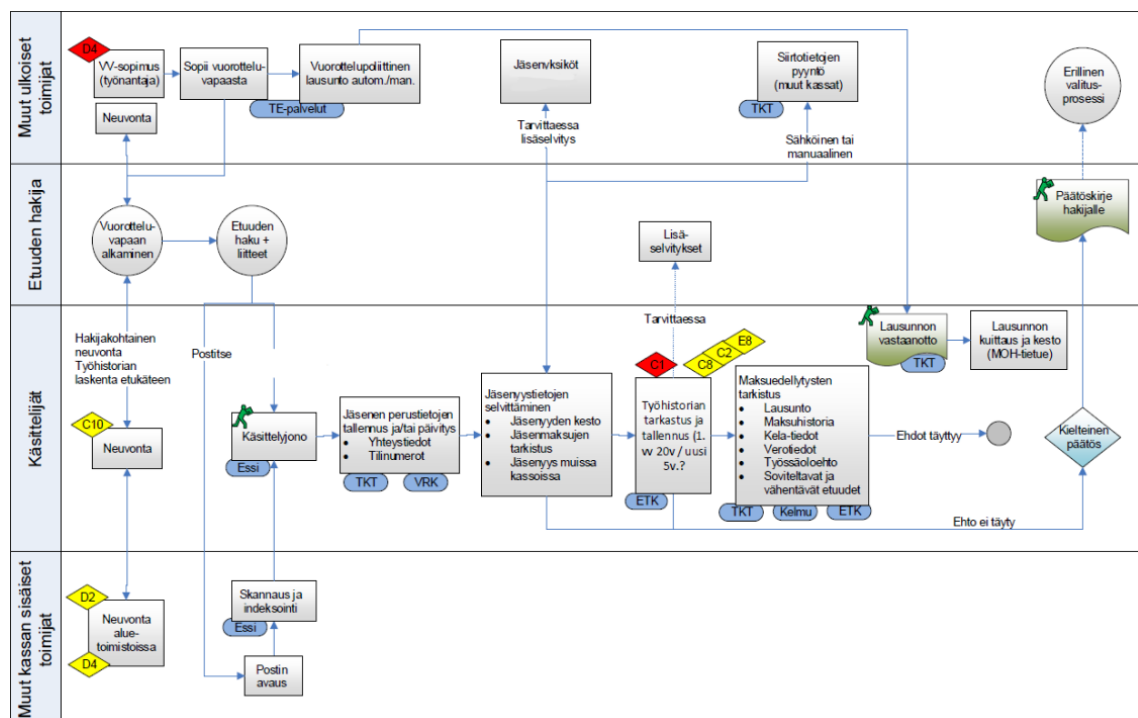
Kun palkka on määritelty, mahdolliset etuudet jaksotettu, Työttömyysvakuutusrahaston tiedot tallennettu ja enimmäismaksuaika tarkistettu, tarkistetaan hakijan oikeus päivärahaan. Mikäli hakijalla ei ole oikeutta päivärahaan esimerkiksi estävän sosiaalietuuden takia, ei maksatusta voida aloittaa. Mikäli mitään estävää tekijää ei ole, maksatus voidaan aloittaa.

Palkanmäärittelyn yhteydessä päivärahasta pidetään lakisääteinen omavastuu-aika, joka lasketaan maksatustietojen tallentamisen yhteydessä ja viedään maksatuksenohjaukseen. Maksatuksen tallentamisen yhteydessä tarkistetaan myös mahdollinen soviteltava tai vähentävä etuus. Mikäli soviteltavaa on, mahdolliset etuustiedot lasketaan, työaika tarkastetaan ja etuus tallennetaan maksatusohjelmaan. Lisäksi haettavan jakson työtiedot tallennetaan tarvittaessa työssäoloehdon seurantaan. Kun kaikki nämä vaiheet on tehty, voidaan tallentaa maksatuksenohjaus, jonka perusteella hakemuksia maksetaan.

Maksatustietojen tallennukseen liittyy useita merkittäviä riskejä. Merkittävimpiä käsitelyyn liittyvä riski on kaikkiin vaiheisiin kohdistuvat epätasaiset kuormat ja määräajat. Kuten edellä, näitä kontrolloidaan etukäteen purkamalla näitä kuormia ja kohdistamalla henkilöstöresursseja sekä paljastetaan tilastoin. Lisäksi käsittelijän tallennusvirhe tai puutteellinen osaaminen työaika- tai etuustietojen laskennassa on merkittävä riski, jota ehkäistään näiden laskemisella ja kirjaamisella hakemukselle näkyviin, lisäämällä prosessin automatiikkaa sekä tulorekisterin käyttönotolla. Näin tietoa on helppompi myös tarkistaa. Paljastava kontrolli onkin säännölliset pistotarkastukset ja seuranta. Myös tässä prosessissa merkittävä riski on kokonaisprosessin hahmottamattomuus, jota ehkäistään ohjeistamalla, kouluttamalla ja perehdyttämällä.

Henkilöstöön liittyvien riskien lisäksi merkittäviä riskejä ovat puutteellisen tai virheellisen tiedon saaminen hakijalta sekä muuttuva lainsäädäntö, jonka takia ohjeet ja lascurit vanhentuvat. Hakijan tiedonantoon liittyvää riskiä ehkäistään neuvomalla ja ohjeistamalla etukäteen hakijaa ja sidosryhmiä. Virheet ja väärinkäytökset paljastuvat takaisinperintätapauksien arvioinnissa. Muuttuvan lainsäädännön tuomaa riskiä pyritään ehkäisemään huomioimalla lainsäädännön muutoksista aiheutuvat muutostarpeet.

5.4 Vuorottelukorvauksen käsittely

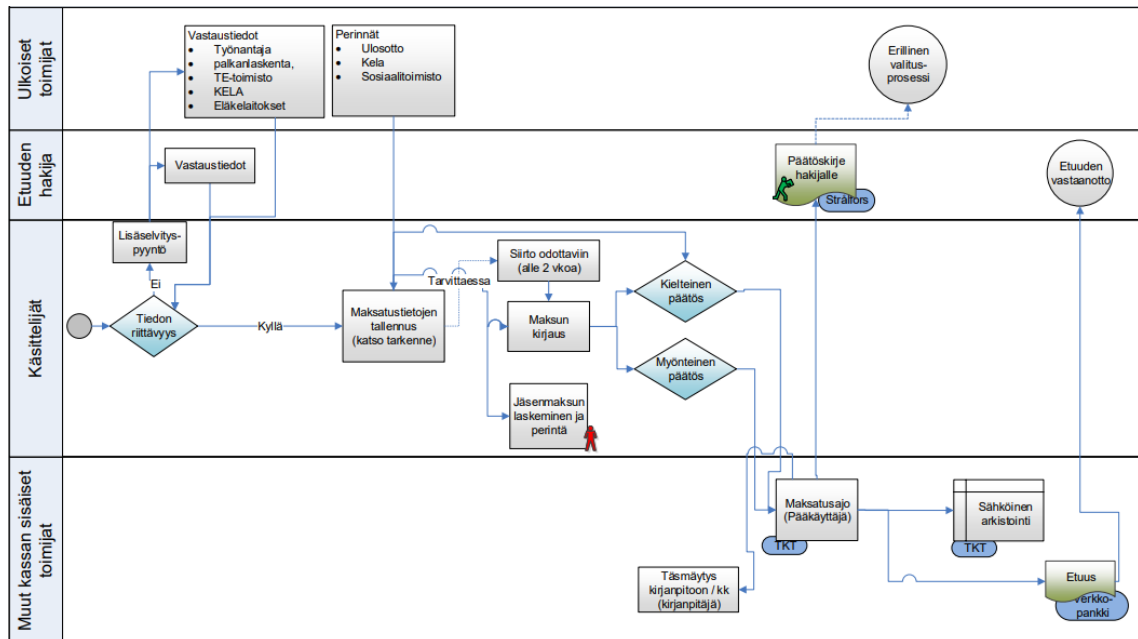


Kuvio 13. Organisaation X prosessikaavio: vuorotteluhakemuksen käsittely 1/2.

Vuorottelukorvaushakemuksen käsittelyprosessi (kuviot 13) kassassa alkaa, kun vuorotteluvapaa alkaa ja jäsen toimittaa kassaan hakemuksen liitteineen. Sitä ennen hakija on saanut mahdollista neuvontaa ja tehnyt työnantajan kanssa vuorotteluvapaasopimuksen. TE-toimisto antaa asiasta vuorottelupoliittisen lausunnon. Lausunto saapuu sähköisesti työttömyyskassalle ja se tallennetaan maksatuksenohjaukseen. Hakemus saapuu kassaan joko postitse tai sähköisenä. Mikäli se saapuu postitse, toimistosihteri

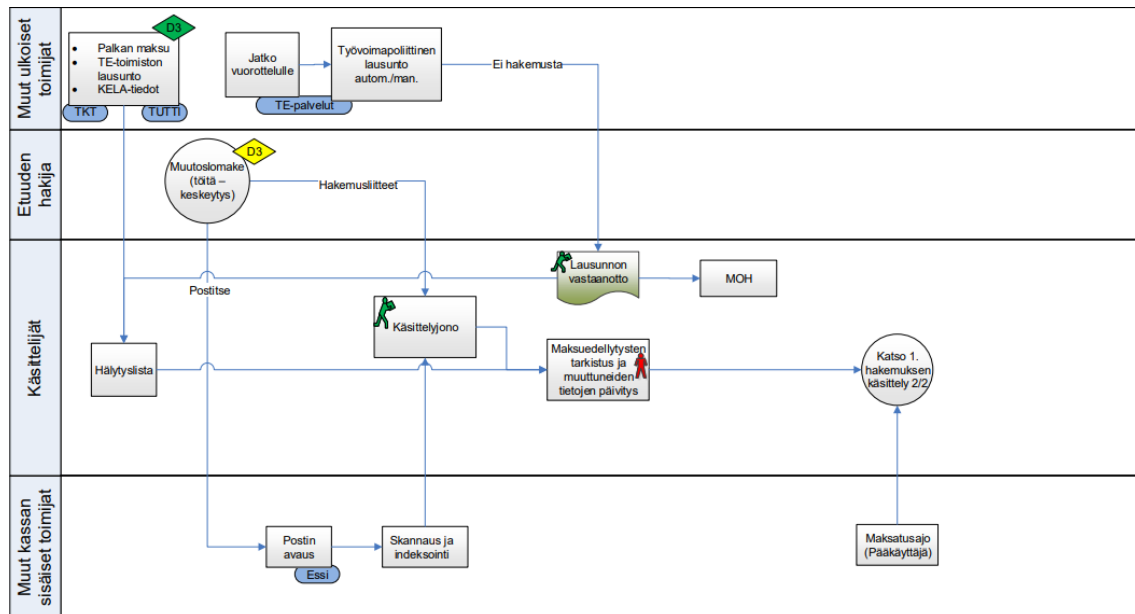
avaa, skannaa ja indeksoi sen asianhallintajärjestelmään, jossa se siirtyy oikeaan käsittelyjonoon. Sähköinen hakemus siirtyy suoraan käsittelyjonoon. Vuorotteluhakemusten käsittelijä tallentaa tai päivittää jäsenen perustiedot maksatusohjelmaan.

Perustietojen tarkistamisen jälkeen selvitetään hakijan jäsenyystiedot. Lisäksi selvitetään, onko hakijalla riittävästi työhistoriaa jäädäkseen vuorotteluvapaalle. Mikäli ehdot eivät täyty, antaa käsittelijä kielteisen päätöksen, josta lähetetään päätöskirje hakijalle. Halutessaan hakija voi valittaa päätöksestä. Jos ehdot täyttyvät, tarkistaa käsittelijä maksuedellytykset, kuten vuorottelupoliittisen lausunnon ja työssäoloehdon.



Kuvio 14. Organisaation X prosessikaavio: vuorotteluhakemuksen käsittely 2/2.

Kun ehdot täyttyvät ja maksuedellytykset on tarkistettu, käsittelijä arvioi tiedon riittävyyden. Kun tieto on riittävää, maksutiedot tallennetaan. Ulkoisilta tahoilta tulevat perinnät, esimerkiksi ulosotot, huomioidaan maksutietojen tallennuksessa. Vuorottelukorvauksen ensimmäinen maksuerä on noin kaksi viikkoa, joten mikäli vuorottelukorvausta on haettu alle kahdelta viikolta, siirretään hakemus odottamaan, kunnes kaksi viikkoa vuorotteluvapaan alusta on kulunut ja maksu voidaan kirjata. Muussa tapauksessa maksu kirjataan ja annetaan päätös. Myös jäsenmaksu lasketaan ja peritään maksusta. Maksatusajossa hakijalle lähtee päätöskirje, etuus menee maksuun ja hakemus siirtyy sähköiseen arkistoon. Kassan kirjanpitäjä täsmäyttää maksun kuukausikirjanpitoon. Etuus siirtyy hakijan verkkopankin kautta hänen tililleen.

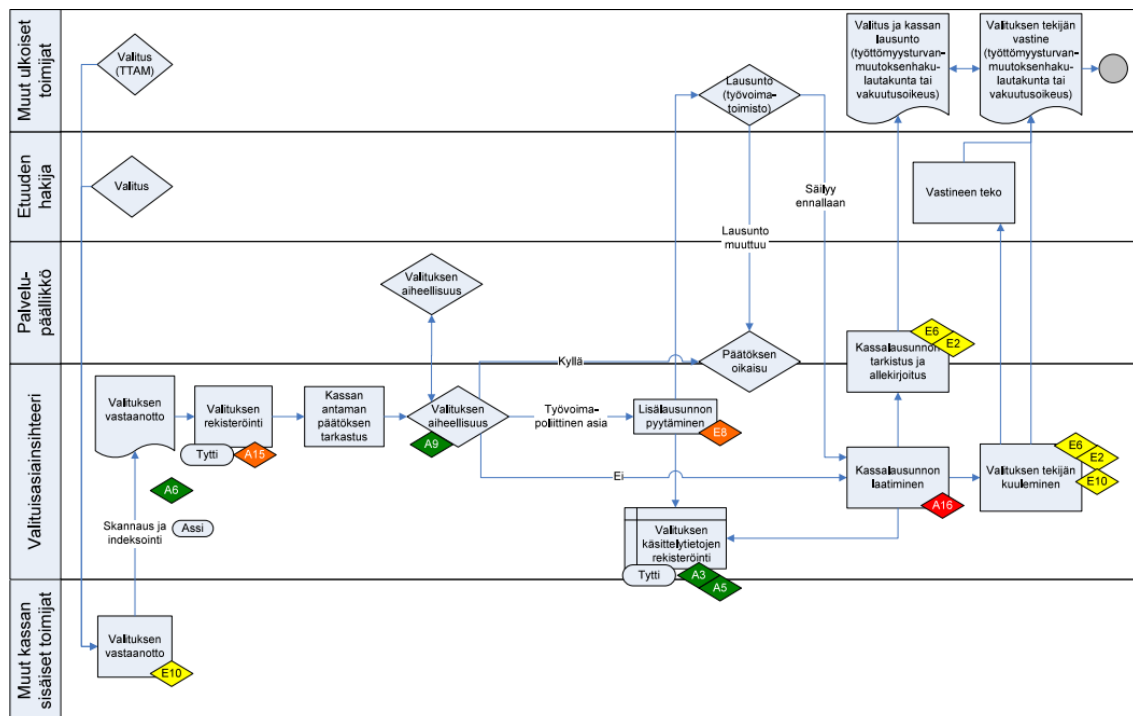


Kuvio 15. Organisaation prosessikaavio: muutoslomake ja hälytykset.

Jos vuorottelukorvauksen ajalla hakijan tilanteessa tapahtuu muutoksia, kuten palkanmaksua tai saapuu uusia lausuntoja esimerkiksi liittyen vuorotteluvapaan jatkuon, käsittelijä saa asiasta hälytyslistan ja tapaus tippuu käsittelyjonoon. Jos taas hakija toimittaa vuorottelukorvauksen muutoslomakkeen, toimistosihiteeri avaa, skannaa ja indeksoi sen käsittelijän työjonoon, jolloin tapaus tippuu käsittelyyn. Tämän jälkeen maksuedellytykset tarkistetaan uudelleen ja muuttuneet tiedot päivitetään.

Vuorottelukorvausprosessista on tunnistettu kaksi merkittävää riskiä. Ensimmäinen riski on sidosryhmän riittämätön osaaminen esimerkiksi vuorotteluvapaan sopimisessa. Tätä pyritään ehkäisemään luomalla ulkoisia ohjeita ja neuvontaa sidosryhmän nähtäville. Toinen merkittävä riski on käsittelijän puutteellinen osaaminen esimerkiksi työhistoriaa tarkistaessa. Tätä pyritään ehkäisemään sisäisin ohjeistuksin sekä ministeriöiden soveltamisohjeiden avulla. Jälkikäteen osaamista seurataan käsittelymäärä ja -aikatilastoin. Yleisesti vuorottelukorvauksen käsittelyssä virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään ehkäisemään ylläpitämällä osaamista koulutuksin ja tiedonvaihdoin. Paljastavia kontrolleja ovat sovittu käsittelyprosessi, hakemusten keskittäminen tietyille henkilöille sekä käsittelyyn tehtävät sisäiset tarkastukset.

5.5 Valituksen käsittely

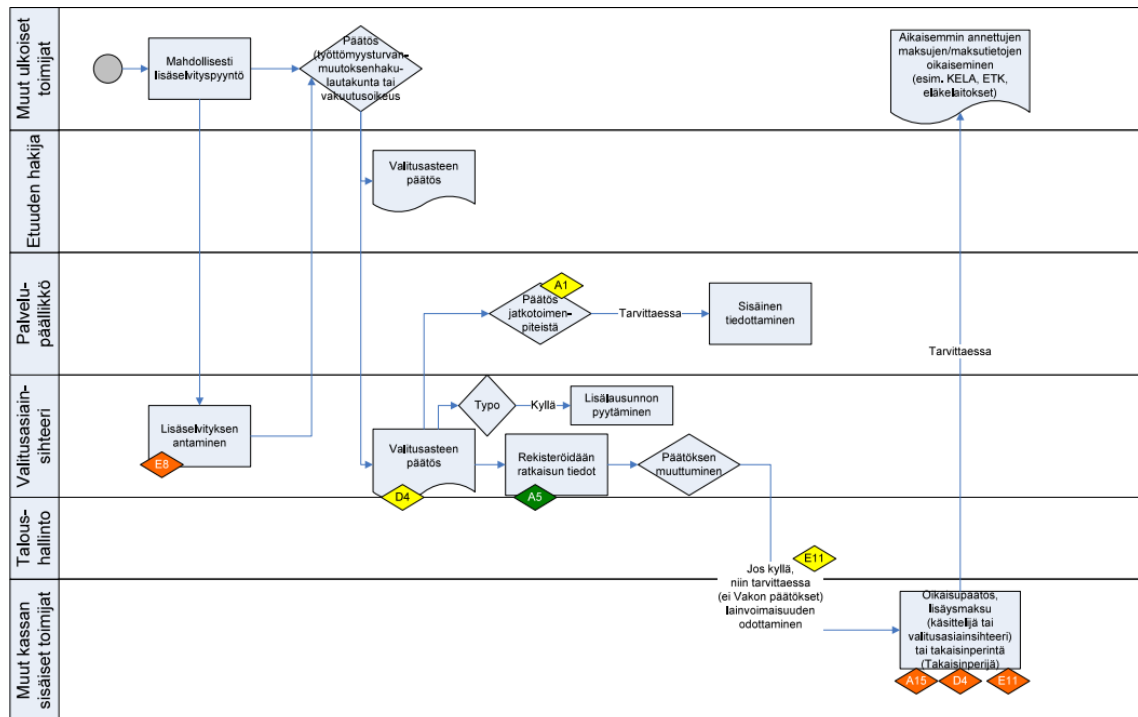


Kuvio 16. Organisaation prosessikaavio: valituksen käsittely 1/2.

Valituksen käsittelyprosessi (kuviot 16) lähtee liikkeelle, kun valitus saapuu kassaan. Jos se tulee postitse, toimistosihteri avaa, skannaaja ja indeksoi valituksen valitusasiainsihterin työhön. Sähköisesti saapuneet hakemukset tulevat suoraan toimistosihterille indeksoitavaksi, jolloin ne siirtyvät valitusasiainsihterin työhön. Kun valitusasiainsihteri vastaanottaa valituksen, hän rekisteröi valituksen maksatusjärjestelmään. Tämän jälkeen sihteri tarkistaa kassan antaman päätöksen ja arvioi valituksen aiheellisuuden yhdessä valitusasioista vastaavan palvelupäällikön kanssa. Samalla valituksen käsittelytiedot rekisteröidään valitusasiainsihterin toimesta.

Mikäli valitus katsotaan aiheelliseksi, päätös voidaan oikaista kassan toimesta. Jos kyseessä on työvoimapolitiittinen asia, tarvitaan kuitenkin työ- ja elinkeinotoimistolta lisälausunto. Jos päätös voidaan muuttuneen lausunnon perusteella oikaista, se oikaistaan. Mikäli valitusta ei katsota aiheelliseksi eikä työvoimapolitiittisen asian valituksen kohdalla työvoimapolitiittinen lausunto muutu, laatii valitusasiainsihteri kassalausunnon,

jonka palvelupäällikkö tarkistaa ja allekirjoittaa. Lisäksi valitusasiainsihteri kuulee valituksen tekijää, joka antaa valitukseen vastineen. Valitus, kassalausunto ja valituksen tekijän vastine toimitetaan Sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakuntaan tai edelleen Vakuutusoikeyteen, mikäli hakija valittaa edelleen Sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakunnan päätöksestä.



Kuvio 17. Organisaation prosessikaavio: valituksen käsittely 2/2.

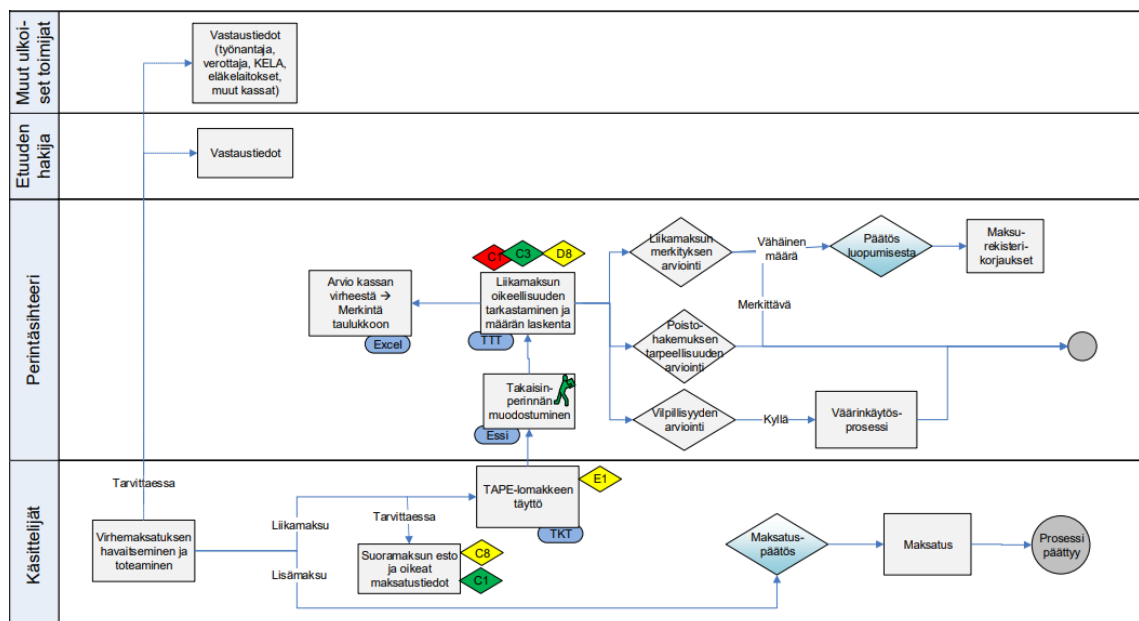
Kuviossa 17 näkyy prosessi, kun hakija päättää valittaa päätöksestä eteenpäin. Valituksen vastaanottava ulkoinen toimija pyytää mahdollisia lisäselvityksiä työttömyyskassan valitusasiainsihteriltä. Kun selvitys saapuu, ulkoinen toimija antaa päätöksen. Tällöin sekä etuuden hakija että valitusasiainsihteri saa valitusasiasta valitusasteen päätöksen. Tämän päätöksen perusteella palvelupäällikkö tekee päätöksen jatkotoimenpiteistä ja tarvittaessa tiedottaa sisäisesti.

Jos valitusasteen päätöksessä on kyse työvoimapolitiisesta asiasta, valitusasteen sihteri pyytää lisälausunnon TE-toimistosta. Jos päätöksessä ei ole selviteltävää, valitusasiainsihteri rekisteröi ratkaisun tiedot ja muuttaa mahdollisen virheellisen päätöksen. Jos päätös muuttuu, niin tarvittaessa odotetaan päätöksen lainvoimaisuutta, jotta voidaan

antaa kassan puolesta oikaisupäätös sekä tehdä mahdollisesti lisäysmaksua tai takaisinperintää. Tarvittaessa muille viranomaisille annettuja maksuja tai toimitettuja maksutietoja oikaistaan.

Valitusprosessista ei ole tunnistettu merkittäviä riskejä, mutta virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään kuitenkin ehkäisemään etukäteen muun muassa sisäisen käsittelyohjeen avulla, tarkistamalla rutiinina valitusperuste, tarkistamalla ja allekirjoittamalla kassalausunto toisen henkilön toimesta, pyytämällä tarvittaessa vastine työ- ja elinkeinotoimistolta sekä tiedottamalla sisäisesti. Valituksia seurataan jälkikäteen erilaisin tilastoin (muuttuneet päätökset, itseoikaisut, tuomiot jne.), mikä on paljastava kontrolli.

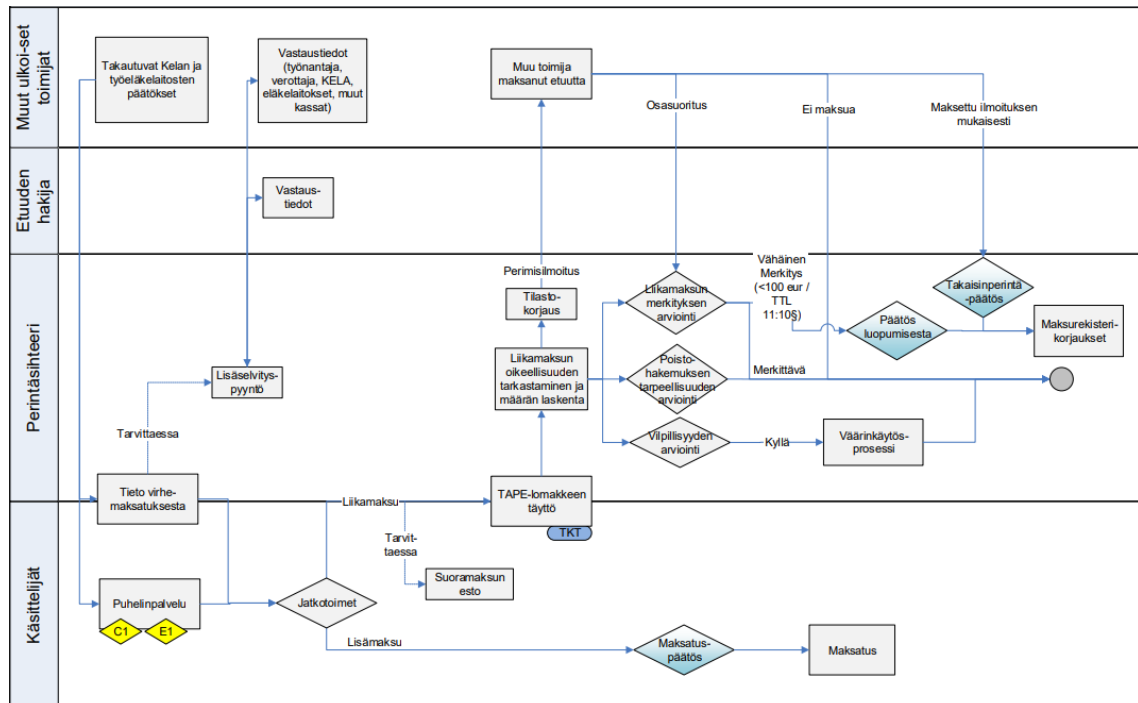
5.6 Takaisinperinnän tai virheellisen maksatuksen prosessi



Kuvio 18. Organisaation prosessikaavio: takaisinperintä käsittelyssä.

Takaisinperintäprosessi (kuvio 18) alkaa, kun virhemaksatus havaitaan käsittelyssä. Tarvittaessa pyydetään lisäselvityksiä tähän liittyen. Tämän jälkeen selvitetään, onko kyseessä liikamaksu vai tehdäänkö lisämaksua. Jos kyseessä on lisämaksu, se korjataan ja maksetaan. Liikamaksun kodalla tarvittaessa korjataan maksatuksen ohjaus, jonka jälkeen täytetään takaisinperintälomake. Näin muodostuu takaisinperintäasia, jonka perintäsihteeri tarkastaa ja tarvittaessa tilastoi kassan tekemistä virheistä. Sihteeri arvioi

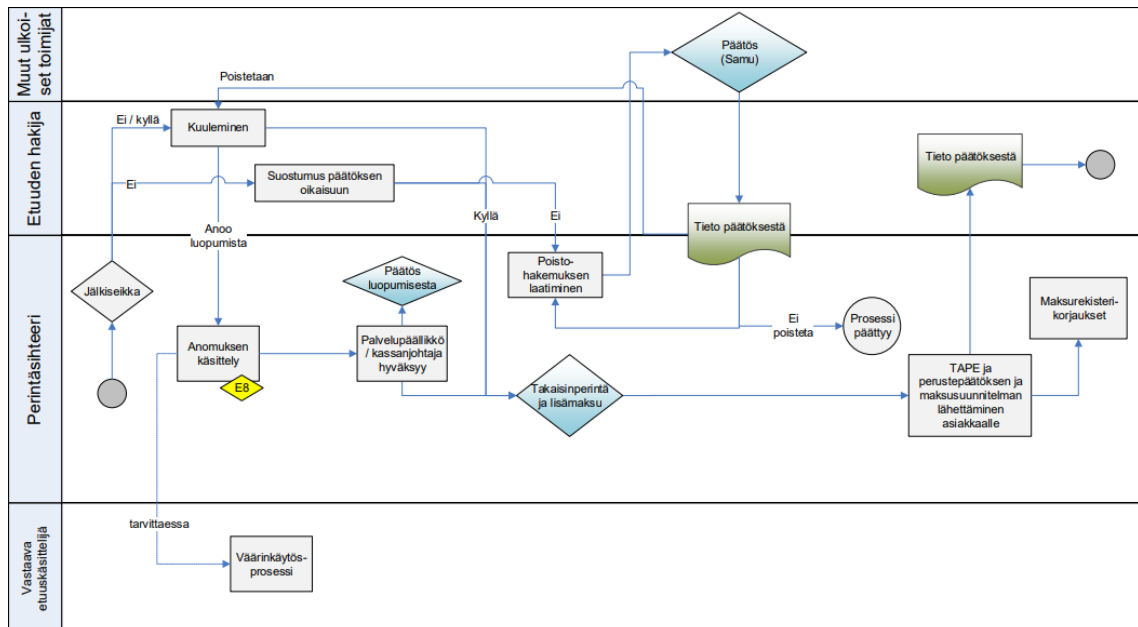
liikamaksun merkityksen, poistohakemuksen tarpeellisuuden ja vilpillisyyden. Vähäisestä liikamaksusta voidaan luopua, mutta merkittävässä määrässä käynnistetään takaisinperinnän prosessi ja vilppitapauksissa väärinkäytösprosessi.



Kuvio 19. Organisaation prosessikaavio: regressiperintä.

Takaishperintäprosessi voi käynnistyä myös regressiperintänä (kuvio 19) eli viranomaisten välisenä takaisinperintänä. Tällöin Kansaneläkelaitos tai työeläkelaitos on antanut takautuvalta ajalta myöntöpäätöksen jäsenelle, jolloin se tulee ilmi joko puhelinpalvelusta tai suoraan takautuvan etuuden maksajalta. Puhelinpalvelusta tieto välittyy käsitteijöille, jotka tekevät tarvittavat jatkotoimet. Jos tieto menee suoraan takaisinperinnälle, sihteeri tekee tarvittavat toimet. Jos kyseessä on takaisinperintäasia, täytetään takaisinperintälomake ja liikamaksu tarkistetaan.

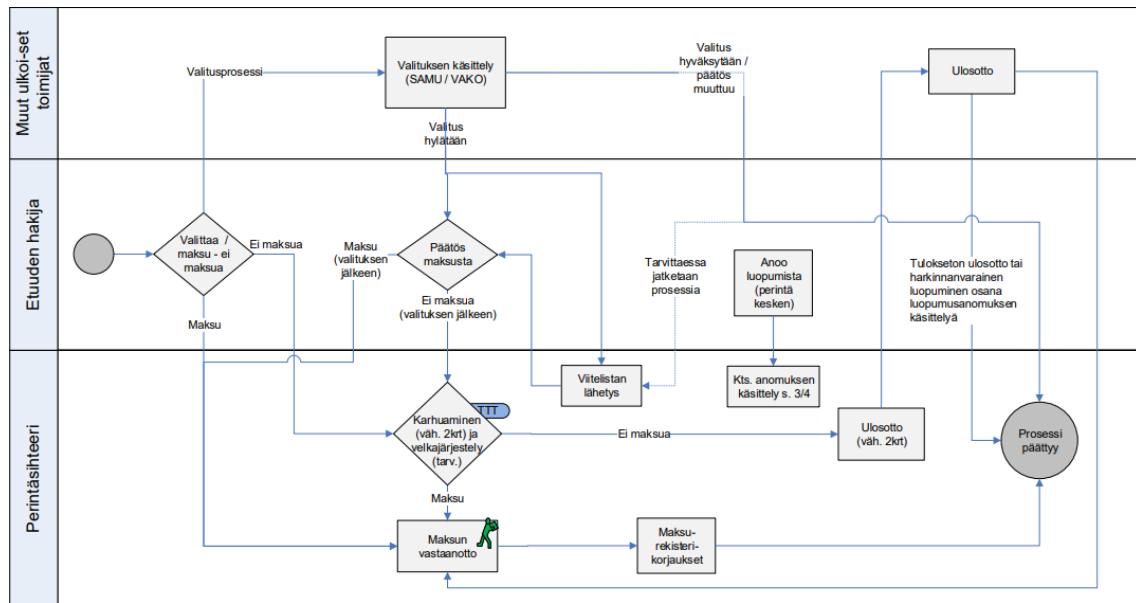
Kuten edelläkin, tarkistetaan liikamaksun merkitys, poistohakemuksen tarpeellisuus ja vilpin mahdollisuus. Regressiperinnässä lähetetään lisäksi perimisilmoitus takautuvaa etuutta maksaneelle taholle, joilta suoritusta peritään. Jos saadaan osamaksu, liikamaksun merkitys arvioidaan uudelleen. Jos ei saada maksua, se peritään hakijalta riippuen sen merkittävydestä. Jos maksu saadaan kokonaan, annetaan pelkkä takaisinperintäpäätös ja tehdään korjaukset maksurekisteriin.



Kuvio 20. Organisaation prosessikaavio: takaisinperinnän toteuttaminen.

Kun peritään hakijalta takaisin liikamaksua (kuvio 20), tulee perintäsihteerin arvioida, onko kyseessä jälkiseikka eli onko takaisinperintään johtanut tieto tullut ennen vai jälkeä virheellistä päätöstä. Jos kyseessä ei ole jälkiseikka eli tieto on ollut saatavilla jo väärin maksaessa, tarvitaan hakijalta suostumus päätöksen oikaisuun kuulemiskirjeellä, jossa hän voi myös anoa luopumista. Jos hakija suostuu, takaisinperintä toteutuu ja hakijalle luodaan perustepäätös ja maksusuunnitelma. Lopulta hän saa tiedon päätöksestä. Jos hakija ei suostu poistoon, sitä haetaan oikeusteitse Sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakunnasta. Hakija saa lopulta tiedon päätöksestä. Jos se on puoltava, takaisinperintä toteutuu ja jos päätöstä ei poisteta, prosessi päättyy. Lopulta maksurekisteriin tehdään korjaukset.

Jos kyseessä on jälkiseikka, hakijalle lähetetään kuulemiskirje. Samoin kuin ei-jälkiseikan kohdalla, hakija voi anoa luopumista. Jos hän ei ano luopumista, vaan suostuu takaisinperintään, tapahtuu sama prosessi kuin ei-jälkiseikan kohdalla eli pyydetään suostumus oikaisuun ja tehdään takaisinperintä. Jos hakija anoa luopumista, anomus käsitellään ja sen hyväksyy palvelupäällikkö ja kassanjohtaja. Jos päätetään luopua perinnästä, hakija saa päätöksen luopumisesta. Jos perinnästä ei luovuta, liikamaksu peritään takaisin, jolloin hakijalle luodaan perustepäätös ja maksusuunnitelma. Hakija saa tiedon päätöksestä ja maksurekisteriin tehdään korjaukset.



Kuvio 21. Organisaation prosessikaavio: takaisinperinnän ongelmatilanteet.

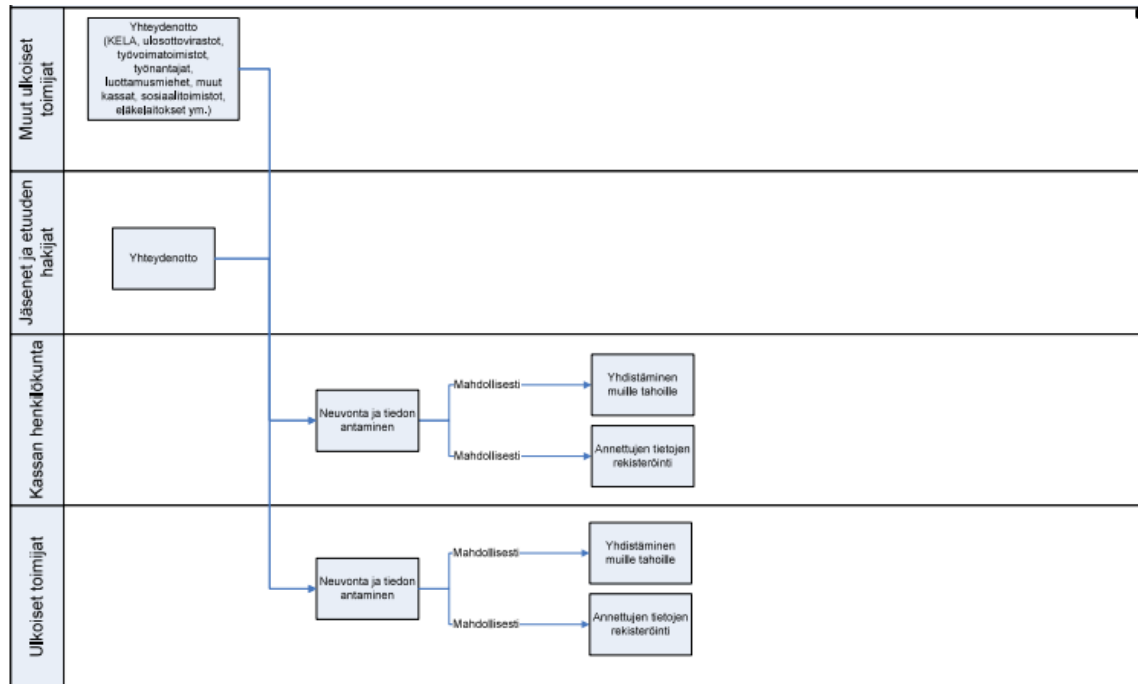
Jos lopulta hakija valittaa takaisinperintäpäätöksestä, käynnistyy valitusprosessi. Valitus käsitellään ensin Sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakunnassa ja siitä edelleen valitettaessa Vakuutusosoikeudessa. Jos valitus hyväksytään ja päätös muutetaan hakijalle myönteiseksi, prosessi päättyy. Jos valitus hylätään eli se ei muutu, hakijalle lähetetään viitelista perinnän maksamista varten. Jos hakija päättää maksaa, maksurekisterimerkintä korjataan ja prosessi päättyy.

Jos hakija ei maksa alun perin tai valituksen jälkeen, maksua karhutaan vähintään kahdesti ja tarvittaessa tehdään velkajärjestely. Jos maksu vastaanotetaan tämän jälkeen, maksurekisterimerkintä korjataan ja prosessi päättyy. Jos hakija päättää edelleen jättää maksamatta, maksu menee ulosottoon. Jos ulosotto on tulokseton tai perinnästä luovutaan, prosessi päättyy. Muussa tapauksessa aina ulosotosta tulevat summat korjataan maksurekisteriin ja kun summa on peritty, prosessi päättyy.

Takaisinperinnän prosessista on tunnistettu yksi merkittävä riski ja se on puutteellinen osaaminen. Tätä pyritään ehkäisemään erilaisin ehkäisevin kontrollein, kuten koulutuksin ja ohjaamalla, tietojärjestelmien muutosten toimivuuden varmistamisella, sisäin käsittelyohjein, kuulemalla hakijaa, pyytämällä lisäselvityksiä sekä tarkistamalla takaisinperinnän oikeellisuus ja laskemalla liikamaksun määrä. Paljastavia kontrolleja

ovat virhetilastot, kassan virheiden seuranta ja koulutustarpeiden tunnistaminen sekä takaisinperintäpäätöksiin tehtävät sisäiset tarkistukset ja testaukset.

5.7 Asiakaspalvelu



Kuvio 22. Organisaation prosessikaavio: Asiakaspalveluprosessi.

Asiakaspalveluprosessi (kuvi 22) alkaa, kun jokin ulkoisista toimijoista tai itse jäsen ottaa yhteyttä työttömyyskassaan. Kassan henkilökunta vastaanottaa yhteydenoton, oli se sitten puhelimitse, web-viestillä tai sähköpostilla saapunut. Yhteydenottajaa neuvotaan tarvittavissa asioissa tai annetaan tarvittavaa tietoa esimerkiksi maksetuista etuuksista. Mikäli asian ratkaiseminen vaatii, välitetään yhteydenotto kassan muulle henkilöstölle. Mikäli on saatu käsittelyyn liittyvää tietoa, yhteydenoton vastaanottanut henkilö rekisteröi sen esimerkiksi maksatusohjelmaan. Tarvittaessa myös ulkoiset tahot, kuten viranomaiset, neuvovat ja antavat tietoa yhteyttä ottaessaan sekä mahdollisesti yhdistävät itse muille tahoille tai rekisteröivät annettuja tietoja järjestelmiinsä. Asiakaspalveluprosessissa ei ole tunnistettuja riskejä.

5.8 Väärinkäytösprosessi

Takaisinperinnän yhteydessä takaisinperintäsihteeri tekee arvion siitä, onko kyseessä hakijan vilppi. Takaisinperintäsovelluksessa sihteeri merkitsee väärinkäytösepäilyä ja lähettää takaisinperintäkuulemiskirjeen yhteydessä hakijalle kuulemisen vilppimenettelystä. Kuulemisen määrääjän umpeutuessa arvioidaan hakijan vastauksen vaikutus epäilyyn: jos jäsen ei vastaa tai vastauksen jälkeenkin epäillään vilppiä, asiakirjat hakijan vilppiepäilyä laitetaan eteenpäin jatkokäsittelyyn joko poliisitutkintaan tai huomautus-/varoitustutkintaan. Jos arvioidaan, että kyseessä ei ole vilppi, asiasta ilmoitetaan hakijalle ja takaisinperinnän syy korjataan oikeaksi ja dokumentoidaan järjestelmiin.

Jatkokäsittelyssä kassan ryhmävastaavat ja vilpeistä vastaava etuuskäsittelijä arvioivat vilppiepäilyä. Jos jatkokäsittelyn perusteella arvioidaan, että ei ole syytä epäillä vilppiä, jäsentä tiedotetaan ja takaisinperinnän syy korjataan. Tiedot kirjataan takaisinperintäsovellukseen. Asiakirjat palautetaan takaisinperintäsihteerille arkistointiin ja dokumenteista toimitetaan kopiot hakijalle perusteluineen. Kun arvioidaan kyseessä olevan vilppi, arvioidaan tilanteeseen sopiva sanktio. Epäselvissä tapauksissa neuvotellaan palvelupäällikön kanssa.

Jos arvioidaan, että työttömyyskassalain mukainen sanktio on sopiva, tehdään kassanjohtajalle esitys huomautuksen tai varoituksen antamisesta täyttämällä huomautus- tai varoituskirje. Kassanjohtaja arvioi tapauksen, hän joko allekirjoittaa täytetyn kirjeen tai palauttaa tapauksen esittelijän uudelleenkäsittelyyn. Allekirjoitettu kirje lähetetään jäsenelle ja tapaus dokumentoidaan. Lopulta käsitellyn tapauksen asiakirjanippu palautetaan perintäsihteerin arkistoitavaksi. Sanktio tallennetaan tilastoon, jota hallitus seuraa.

Kun arvioinnin perusteella tapaus täyttää rikoksen tunnusmerkit, tapauksesta tehdään kooste perusteluineen. Epäselvät tapaukset neuvotellaan palvelupäällikön kanssa. Kuu-kauden kaikki tapaukset kirjataan esityslistaan, joka toimitetaan hallituksen sihteerille asiakirjoineen. Hän toimittaa ne edelleen kassanjohtajalle. Lopulta kassan hallitus päättää kokouksessa, tehdäänkö tapauksesta tutkintapyyntö poliisille. Törkeän teon kohdalla voidaan esittää myös jäsenen erottamista. Jos tapauksesta päätetään tehdä

tutkintapyyntö, asiaa hoitava taho laatii hallituksen esityksen pohjalta tutkintapyyntö, joka toimitetaan jäsenen asuinpaikan poliisille.

Henkilö, joka tutkintapyyntö tekee, seuraa tapauksen loppuun saakka. Kun viranomaisen päätös (tuomio tai syyttämättä jättämispäätös) tulee, tieto viedään takaisinperinnän sovellukseen ja asiakirjat palautetaan perintäsihteerin arkistoitavaksi. Tieto lopputuloksesta toimitetaan palvelupäällikölle ja tiedot tilastoidaan. Jos tapauksesta tulee syyttämättä jättämispäätös, palvelupäällikkö arvioi, annetaanko silti huomautus tai varoitus.

Väärinkäytösprosessi on luonteeltaan niin erilainen kuin muut prosessit, että siinä ei ole tunnistettu merkittäviä riskejä. Jo prosessi itsessään on jakautunut usealle toimijalle ja erilaisiin hyväksytysvaiheisiin, että virheiden ja väärinkäytösten mahdollisuus on pieni.

6 Taloushallinnon prosessien riskit ja kontrollit

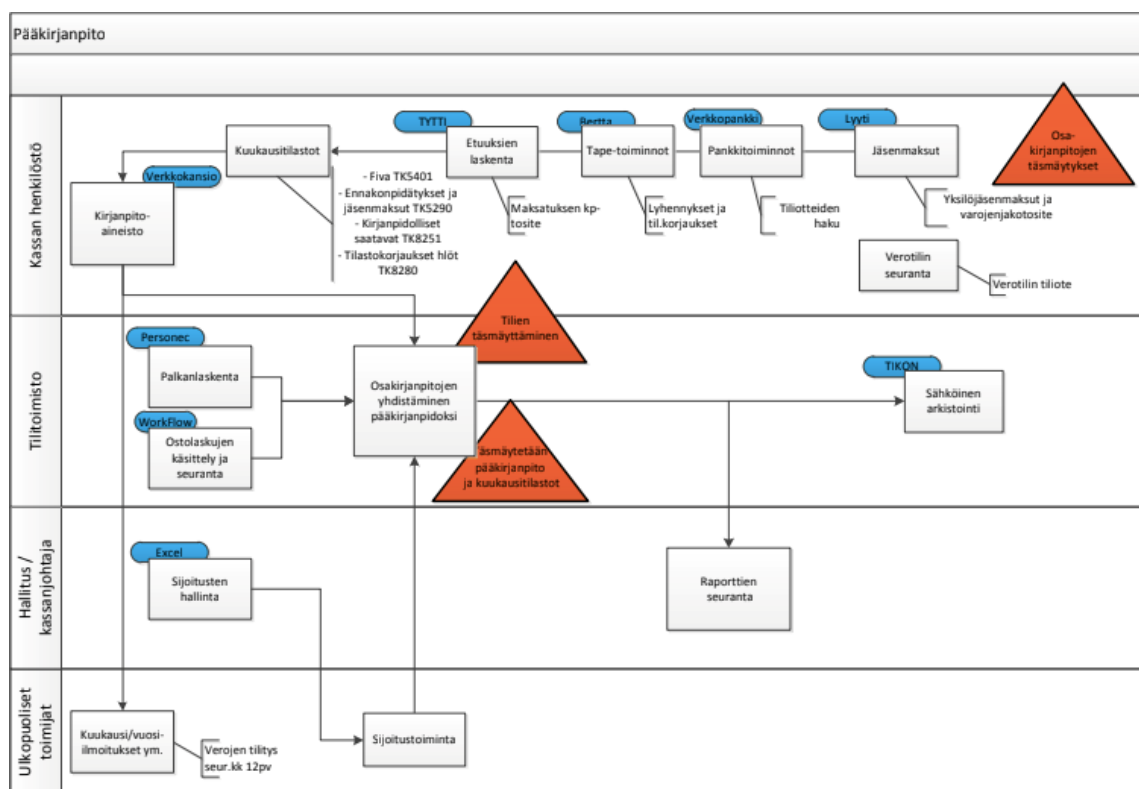
Organisaation ydinprosesseja tukee taloushallinnon prosessit, jotka mahdollistavat kassan toiminnan. Näitä ovat:

- pääkirjanpito
- etuusmaksujen käsittely
- ostolaskujen käsittely
- reskontran ulkopuolisten laskujen käsittely
- palkanlaskenta sekä matka- ja palkkiolaskujen käsittely
- yksilöjäsenmaksut
- takaisinperintä
- sijoitustoiminta.

Taloushallinnon vastuut on jaettu tehtävittäin. Ulkopuolisiin toimijoihin kuuluvat sal-kunhoitaja, jonka vastuulla on esimerkiksi sijoitusten hoitaminen. Näihin lukeutuvat lisäksi Työttömyysvakuutusrahasto, joka maksaa kassan hakemia ennakoita sekä Finanssivalvonta, joka vahvistaa työttömyyskassan jäsenmaksuesityksen. Tilitoimiston vastuulla on pääkirjanpito, kuukausittainen raportointi, tilinpäätöksen laatiminen, ostolaskut (tiliöinti, käsittely ja seuranta), palkkatoiminnot sekä arkistointi.

Kassan henkilöstön vastuulla on kirjanpitoaineisto, etuuksien laskenta, takaisinperintätoiminnot, jäsenmaksut ja pankkitoiminnot. Kassan vastuuhenkilöille kuuluvat sijoitus-toiminta, taloustoimintojen suunnittelu, tavoiteasettelu, raporttien seuranta, vuosiker-tomuksien laatiminen, ostolaskujen hyväksyntä, ennakoiden hoitaminen Työttömyys-vakuutusrahastolta (hakeminen, seuranta ja tasaus), maksuaineistojen hyväksyntä sekä esityksen laatiminen jäsenmaksuista Finanssivalvonnalle.

6.1 Pääkirjanpito



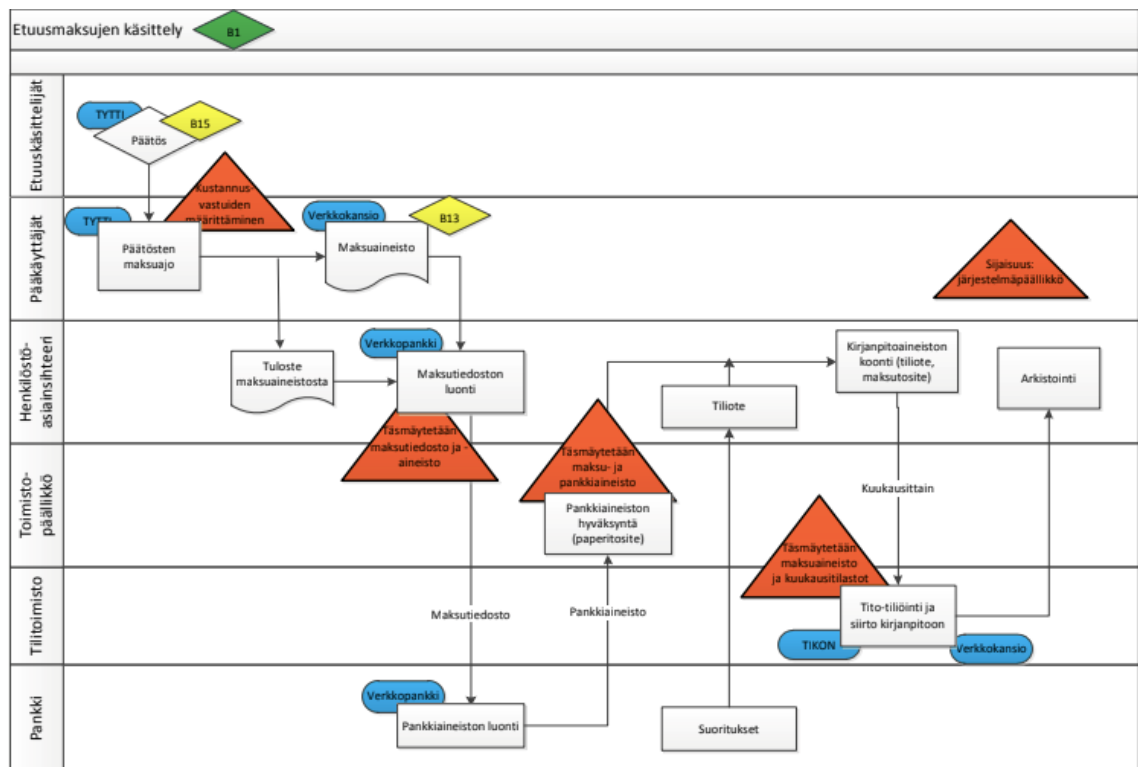
Kuvio 23. Organisaation prosessikaavio: pääkirjanpito.

Pääkirjanpidon prosessi (kuvio 23) alkaa, kun kassan henkilöstö tuottaa kuukausitilastoja jäsenmaksujen, pankkitoimintojen, takaisinperinnän toimintojen sekä etuuksien maksatuksen muodossa. Kassan henkilöstö lisäksi täsmäyttää osakirjanpitoja ja hoitaa verotilin seuranta. Hallitus ja kassanjohtaja hoitavat kassassa sijoitusten hallintaa.

Saaduista kuukausitilastoista luodaan kirjanpitoaineisto, jonka perusteella tehdään kuukausi- ja vuosi-ilmoitukset, kuten verojen tilitykset. Luotu kirjanpitoaineisto, tilitoimiston palkanlaskenta ja ostolaskut sekä sijoitustoiminta yhdistetään pääkirjanpidoksi tilitoimistossa. Pääkirjanpidossa tilit täsmäytetään sekä pääkirjanpito ja kuukausitilastot täsmäytetään. Valmis pääkirjanpito arkistoidaan sähköisesti. Pääkirjanpidosta saatuja raportteja seurataan kassassa hallituksen ja kassanjohtajan puolesta.

Pääkirjanpidon prosessista ei ole tunnistettu riskejä, mutta väärinkäytöksiä ja virheitä pyritään estämään etukäteen tilien täsmäytyksellä, kirjanpitojärjestelmään luoduilla pääsyoikeuksilla sekä toimivaltuuksin ja tehtävänjaoon. Paljastavia kontroleja ovat osaja pääkirjanpitojen täsmäyttäminen määräajoin, pääkirjanpidon ja kuukausitilastojen täsmäyttäminen sekä pääsyoikeuksien säännöllinen päivittäminen.

6.2 Etuusmaksujen käsittely



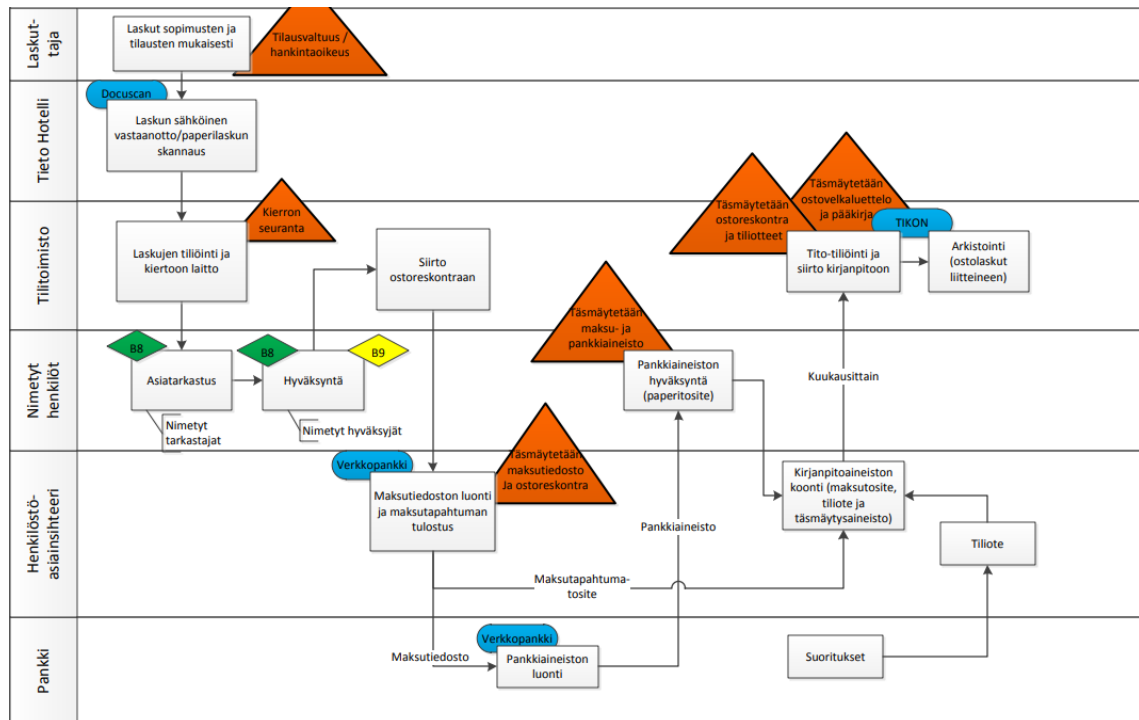
Kuvio 24. Organisaation prosessikaavio: etuusmaksujen käsittely.

Kuviossa 24 on esitetty organisaation etuusmaksujen käsittelyn prosessi. Kun hakija saa päätöksen ja se menee pääkäyttäjien maksuajoon, siitä luodaan maksuaineisto. Lisäksi henkilöstöasiainsihteerin luoma tulosten maksuaineistosta. Näistä luodaan maksutiedosto, joka täsmäytetään maksuaineistoon. Verkkopankissa luodaan maksutiedostosta pankkiaineisto, jonka toimistopäällikkö hyväksyy. Maksu- ja pankkiaineisto täsmäytetään. Pankin suorituksista henkilöstöasiainsihteerin tulostaa tiliotteen. Pankkiaineistosta ja tiliotteesta kootaan kirjanpitoaineisto. Tilitoimiston puolella tämä kirjanpitoaineisto tilioidaan ja siirretään kirjanpitoon. Samalla maksuaineisto ja kuukausitilastot täsmäytetään. Lopulta kirjanpitoaineisto arkistoidaan.

Etuusmaksujen käsittelystä on tunnistettu kaksi kohtalaista riskiä. Ensimmäinen on etuusmaksujen manipulointi. Tätä pyritään ehkäisemään kustannusvastuita määrittämällä, kirjanpitoaineiston koonnein ja tilitoimiston tiliöinnein, maksutietojen luonnilla, pankkiaineiston hyväksynnällä sekä toimivaltuuksilla ja riittävällä tehtävänjaolla.

Paljastavia kontroleja ovat maksuaineiston ja kuukausitilastojen täsmäyttäminen, maksutiedoston ja -aineiston täsmäytys, maksu- ja pankkiaineiston täsmäyttäminen sekä käyttöoikeuksien säännöllinen päivittäminen. Toista riskiä, maksuaineiston muuttamista tai tuhoutumista, pyritään ehkäisemään toimivaltuuksin ja tehtävänjaoiin sekä varmuuskopioin. Paljastava kontrolli on käyttöoikeuksien säännöllinen päivittäminen.

6.3 Ostolaskujen käsittely

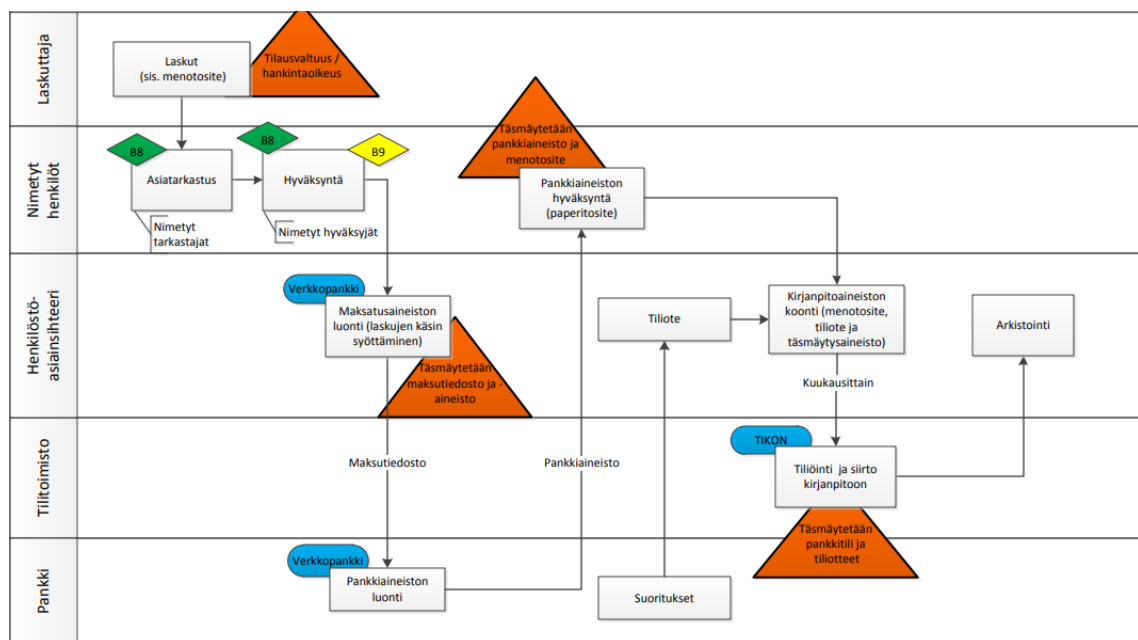


Kuvio 25. Organisaation prosessikaavio: ostolaskujen käsittely.

Ostolaskun käsittely järjestelmässä (kuvio 25) alkaa, kun laskuttaja lähettää laskun sopimuksen mukaisesti. Lasku siirtyy sähköisesti järjestelmään ja paperinen lasku skannataan sinne. Tilitoimisto tiliöi ja laittaa laskut kiertoan. Kassan nimetyt henkilöt tarkastavat ja hyväksyvät laskut. Sen jälkeen lasku siirretään ostoreskontraan, ja henkilöstösihteeri luo maksutiedoston ja tulostaa maksutapahtumatositteen. Maksutiedoston perusteella luodaan verkkopankkiaineisto, jonka kassan nimetty henkilö hyväksyy. Luotu maksutiedosto ja ostoreskontra sekä maksu- ja pankkiaineisto täsmäytetään. Lopulta saaduista dokumenteista kootaan kirjanpitoaineisto, joka toimitetaan kuukausittain tilitoimistolle tiliöitäväksi, siirrettäväksi kirjanpitoon ja arkistoitavaksi.

Ostolaskujen käsittelyyn liittyy yksi kohtalainen riski, joka on laskun ristiin hyväksyminen esimerkiksi kassanjohtajan ja operatiivisen johtajan välillä. Tätä pyritään ehkäisemään asiatarkastuksella ja -hyväksynnällä sekä selkein tehtävänjaoin. Virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään paljastamaan laskukierron säännöllisellä seurannalla. Sen lisäksi täsmäytetään maksu- ja pankkiaineistot sekä maksutiedosto ja ostoreskontra. Myös ostoreskontran ja tiliotteiden sekä ostovelkaluettelon ja pääkirjan täsmäytys ovat paljastavia kontrolleja.

6.4 Reskontran ulkopuolisten laskujen käsittely

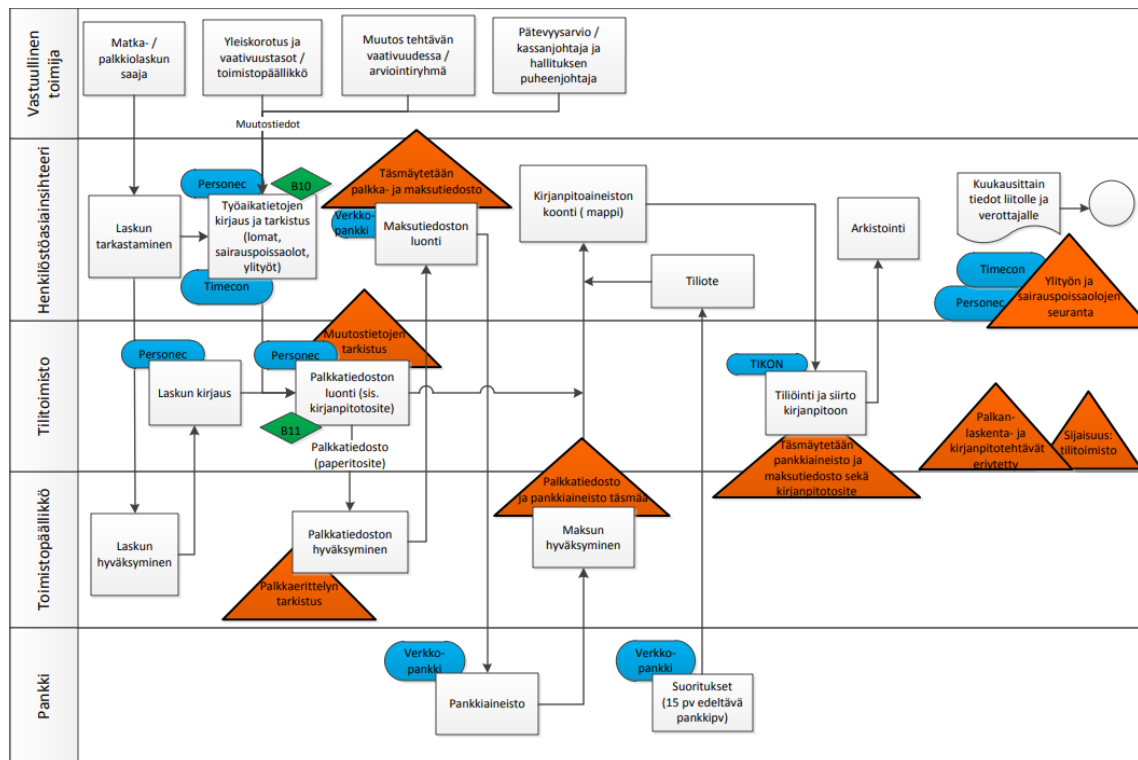


Kuvio 26. Organisaation prosessikaavio: ulkopuolisten laskujen käsittely.

Reskontran ulkopuolisten laskujen käsittely (kuvio 26) alkaa, kun laskuttaja toimittaa laskun, jonka kassan nimetyt henkilöt tarkistavat ja hyväksyvät. Sen jälkeen henkilöstösihteerit luovat maksatusaineiston, josta luodaan maksutiedosto ja pankkiaineisto verkkopankkiin. Maksutiedosto ja -aineisto täsmäytetään. Pankkiaineisto hyväksytään kassan nimetyn henkilön toimesta, jonka jälkeen henkilöstösihteerit kokoaa dokumenteista kirjanpitoaineiston tilitoimistolle. Tilitoimisto tiliöi ja siirtää laskut kirjanpitoon sekä lopulta arkistoi aineiston.

Reskontran ulkopuolisten laskujen käsittelystä on tunnistettu yksi kohtalainen riski, joka on sama kuin ostolaskujen kohdalla eli ristiin hyväksyminen. Sitä ehkäistään tehtäväjaoiin sekä asiatarkestuksin ja -hyväksynnöin. Paljastavia kontrolleja ovat tehtävät täsmätykset.

6.5 Palkanlaskenta sekä matka- ja palkkiolaskujen käsittely



Kuvio 27. Organisaation prosessikaavio: palkanlaskenta sekä matka- ja palkkiolaskut.

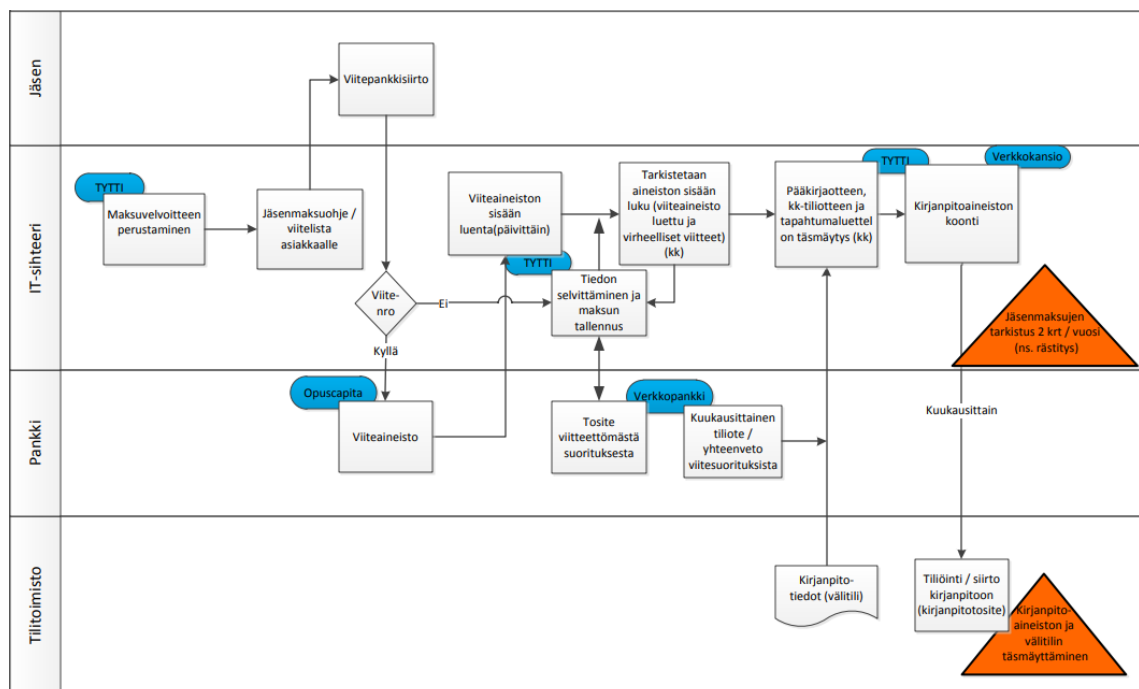
Palkanlaskennan prosessi (kuvio 27) alkaa työntekijän palkanmaksun perusteiden määrittelystä toimistopäällikön, arviointiryhmän sekä kassanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan toimesta. Tämän jälkeen henkilöstösihteeri kirjaa ja tarkistaa työaikatiedot, joista palkkatiedosto lopulta palkan perusteiden kanssa yhdessä luo tilitoimistolle palkkatiedoston. Matka- ja palkkiolaskut laskun saaja toimittaa henkilöstösihteerille, joka tarkistaa laskun ja toimistopäällikkö hyväksyy sen. Lasku kirjataan tämän jälkeen tilitoimistolla ja lisätään luotavaan palkkatiedostoon, jonka lopulta toimistopäällikkö hyväksyy.

Hyväksynnän jälkeen henkilöstösihteeri luo maksutiedoston, joka siirtyy verkkopankin pankkiaineistoon. Toimistopäällikkö hyväksyy tämän maksun, kun palkkatiedosto ja

pankkiaineisto täsmäävät. Saaduista dokumenteista luodaan kirjanpitoaineisto tilitoimistolle, joka tiliöi ja siirtää sen kirjanpitoon. Lopulta aineisto arkistoidaan. Kuukausittain tiedot toimitetaan liitolle ja verottajalle.

Palkanlaskennan prosessista on tunnistettu yksi vähäinen riski, joka on virheellinen palkanlaskenta. Tätä riskiä pyritään ehkäisemään muutostietojen ja palkkaerittelyn tarkistamisella, maksun hyväksymisellä ennen maksuunpanoa sekä eriyttämällä palkanlaskennan ja kirjanpidon tehtävät. Virheitä ja väärinkäytöksiä paljastavia kontroleja ovat ilmi tulleiden virheiden seuranta, palkka- ja maksutiedon täsmäyttäminen sekä ylityön ja sairauspoissaolojen seuranta.

6.6 Yksilöjäsenmaksujen käsittely



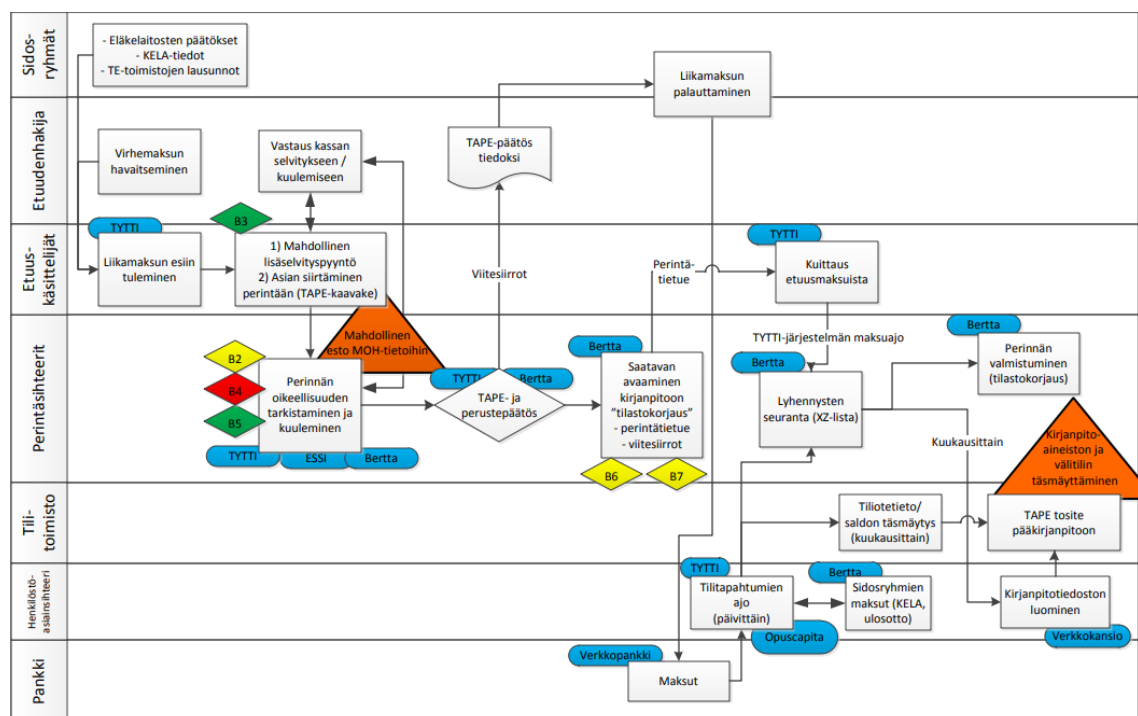
Kuvio 28. Organisaation prosessikaavio: yksilöjäsenmaksun käsittely.

Yksilöjäsenmaksun käsittelyprosessi (kuvio 28) käynnistyy IT-sihteerin maksuvelvoitteen perustamisesta. Tästä lähtee jäsenmaksuohje ja viitelista maksun maksamiseksi asiakkaalle, joka tekee viitteen mukaisen pankkisiirron. Jos viitenumero on tai se on oikein, pankista saadaan viiteaineisto, joka luetaan maksuohjelmaan päivittäin. Jos viitenumeroa ei ole, maksutieto tulee selvitykseen, jonka jälkeen se tallennetaan. Aineiston

sisään luku tarkistetaan kuukausittain, jonka jälkeen pääkirjaote, kuukausittainen pankin tiliote ja tapahtumaluettelo täsmäytetään. Näistä kootaan kirjanpitoaineisto, jonka tilitoimisto kuukausittain tiliöi ja siirtää kirjanpitoon.

Yksilöjäsenmaksujen käsittelystä ei ole tunnistettu riskejä. Väärinkäytöksiä ja virheitä tai niiden vaikutuksia pyritään kuitenkin ehkäisemään pääkirjaotteen, tiliotteiden ja tapahtumaluettelon täsmäytyksillä kuukausittain. Paljastavia kontroleja ovat jäsenmaksujen rästitarkistukset sekä kirjanpitoaineiston ja välitilin täsmäytys.

6.7 Takaisinperintämaksujen käsittely



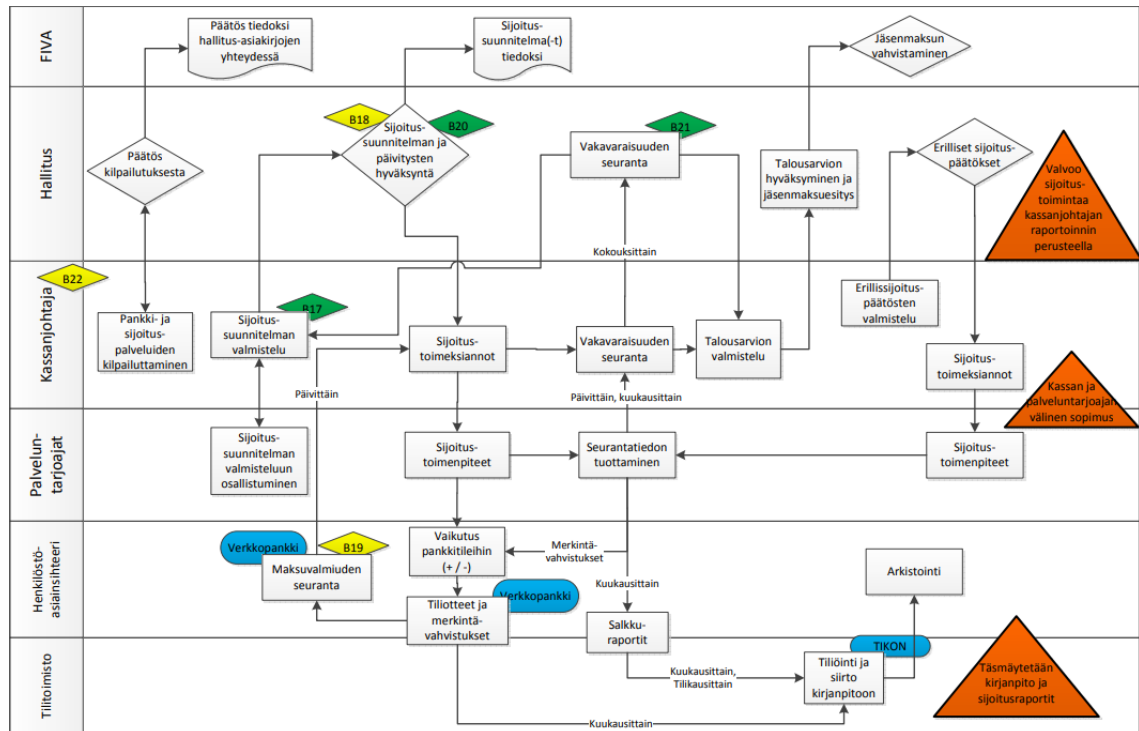
Kuvio 29. Organisaation prosessikaavio: takaisinperintämaksujen käsittely.

Kuten takaisinperinnän käsittelyprosessissa (5.6) prosessista selviää, sidosryhmien taakautuvien päätösten tai virhemaksujen takia liikamaksu tulee selvitettäväksi. Kun liikamaksu selviää ja tulee perittäväksi, se toimitetaan asiakkaalle tiedoksi. Saatava avataan kirjanpitoon maksatusjärjestelmän tilastokorjauksen kautta. Liikamaksu voidaan kuittata etuusmaksuista tai asiakas voi itse palauttaa liikamaksun. Myös sidosryhmät toimittavat maksuja (regressiperintä).

Sekä sidosryhmien että asiakkaan maksut ja ajetaan tilitapahtumiin päivittäin (kuvio 29). Sieltä ne siirtyvät tilitoimistolle kuukausittain tiliotetietoihin sekä takaisinperinnän lyhennysten seurantaan. Etuusmaksujen kuittaamiset näkyvät lyhennysten seurannassa maksatusajojen jälkeen. Kuukausittain takaisinperinnän lyhennysten seurannasta luodaan kirjanpitoaineisto, joka yhdessä tilitoimiston tiliotetietojen ja täsmäytysten kanssa viedään pääkirjanpitoon.

Takaisinperintämaksuissa on tunnistettu yksi merkittävä riski, joka on tulkintavirheet. Tätä ehkäistään tarkastamalla perinnän oikeellisuus sekä kuulemalla hakijaa. Paljastava kontrolli on mahdollinen maksatuksenohjauksen esto. Kohtalaisia riskejä on kolme: maksatuksenestoa ei aseteta, lyhennystapa jää tallentamatta tai perintätietue jää luomatta. Maksatuksenohjauksen tarkistamisella takaisinperinnän eri vaiheissa pyritään ehkäisemään maksatuksenestoa koskevaa riskiä. Virhe tai väärinkäytös pyritään paljastamaan maksun seurannalla ja maksurekisterikorjauksilla. Lyhennystapaan ja perintätietueeseen liittyviä riskejä ehkäistään korostamalla tarkkuutta tallennustyössä ja tarkastamalla. Paljastavia kontroleja ovat lyhennysten seuranta ja tilanne seuranta.

6.8 Sijoitustoiminnan prosessi



Kuvio 30. Organisaation prosessikuvaus: sijoitustoiminta sekä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden seuranta.

Sijoitustoimintoihin liittyvät toimeksiannot sekä talouden seuranta (kuvio 30) kuuluvat organisaatiossa kassanjohtajalle ja hallitukselle. Kassanjohtaja esimerkiksi kilpailuttaa pankki- ja sijoituspalvelut sekä valmistelee sijoitussuunnitelman palveluntarjoajien kanssa. Hallitus hyväksyy nämä ja päätökset sekä sijoitussuunnitelmat annetaan Finanssivalvonnalle tiedoksi. Erillissijoituspäätökset kassanjohtaja valmistelee hallitukselle hyväksyttäväksi, joista johtaja myöhemmin antaa toimeksiannon ja sen perusteella palveluntarjoaja tekee annetut toimenpiteet.

Kassanjohtajan sijoitustoimeksiannot perusteella palveluntarjoajat tekevät sijoitustoimenpiteitä, joiden vaikutusta maksuvalmiuteen henkilöstösihteeri seuraa ja vaikutusta vakavaraisuuteen kassanhoitaja ja hallitus seuraavat. Sijoitustoimista saatavat salkkuraportit sekä maksujen tilioitteet ja merkintävahvistukset tilioimisto tiliöi ja siirtää kirjanpitoon. Kassanjohtaja puolestaan seuraa kassan vakavaraisuutta jatkuvasti ja

hallitus kokouksittain. Kassanjohtaja valmistelee tällä perusteella talousarvion, jonka hallitus hyväksyy sekä tekee jäsenmaksuesityksen sen perusteella. Lopulta jäsenmaksun virallisesti vahvistaa Finanssivalvonta.

Sijoitustoiminnan prosessista on tunnistettu kolme kohtalaista riskiä, joista ensimmäinen on sijoitusomaisuuden väärin kirjaaminen. Tätä pyritään ehkäisemään kirjallisen sijoitussuunnitelman (sijoituskohteet ja tavoitteet) luomisella sekä tekemällä yhteistyötä salkunhoitajan ja tilintarkastajan kanssa. Paljastavia kontroleja ovat tehdyn suunnitelman säännöllinen päivittäminen, toteutumisen seuranta sekä hallituksen valvonta. Lisäksi mahdollisia väärinkirjauksia seurataan ja niihin reagoidaan esimerkiksi parantamalla ohjeistuksia.

Toinen tunnistettu riski on hallituksen pitkä kesätauko, jonka vaikutusta pyritään vähentämään toimivaltuuksin ja tehtävänjaolla. Paljastava kontrolli on tilanteen seuranta tauon ajalla sijoitustoiminnan osalta ja hätävarasuunnitelman laatiminen. Kolmas tunnistettu riski on maksuvalmiussuunnittelun epäonnistuminen, jota ehkäistään asianmukaisella ja riittävällä maksuvalmiussuunnitelmalla. Paljastavana kontrollina on suunnitelmallinen seuranta ja tarkastelu. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, miksi seurannassa epäonnistutaan.

7 Henkilöstöhallinnon prosessien riskit ja kontrollit

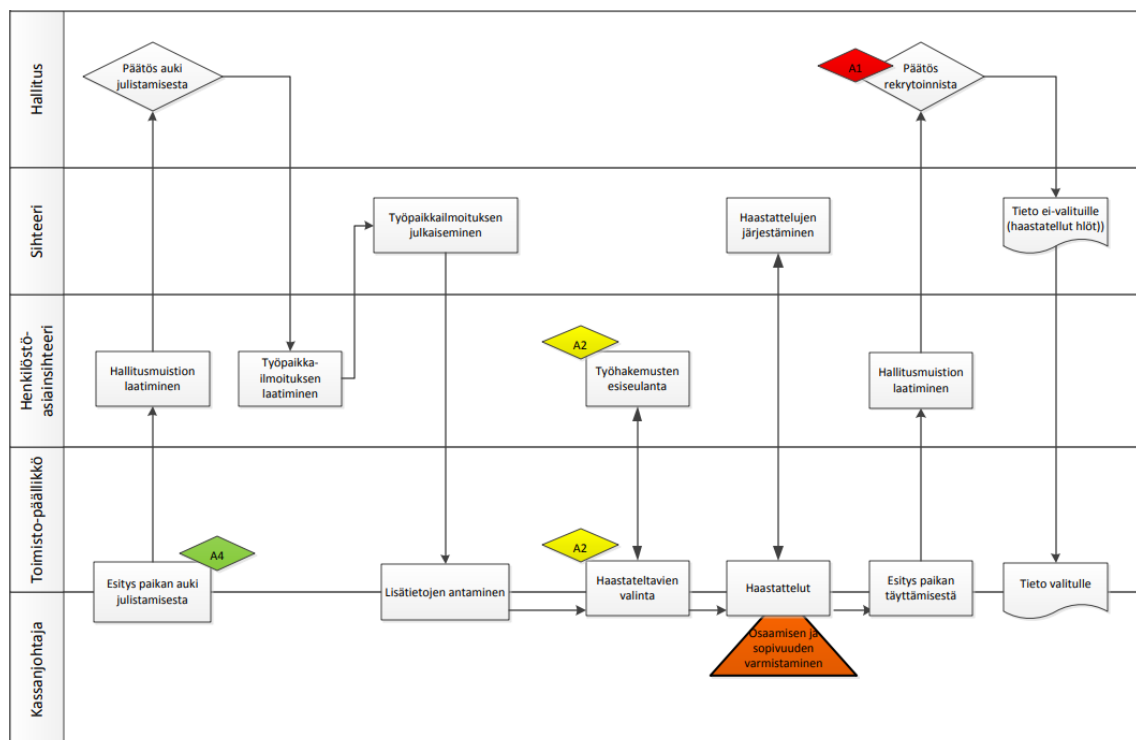
Henkilöstöhallinnon prosessit tukevat osaltaan liiketoimintaa ja kassan ydinprosesseja. Prosessit helpottavat työn organisointia ja helpottavat seurantaa. Näihin prosesseihin lukeutuvat:

- rekrytointi
- uuden työntekijän saapuminen
- vuosilomat
- saldovapaat
- sairauspoissaolo

- ylityöt
- työsuhteen päättymisen.

Prosessit ja niihin liittyvät kontrollit on esitetty seuraavissa alaotsikoissa.

7.1 Rekrytoinnin prosessi

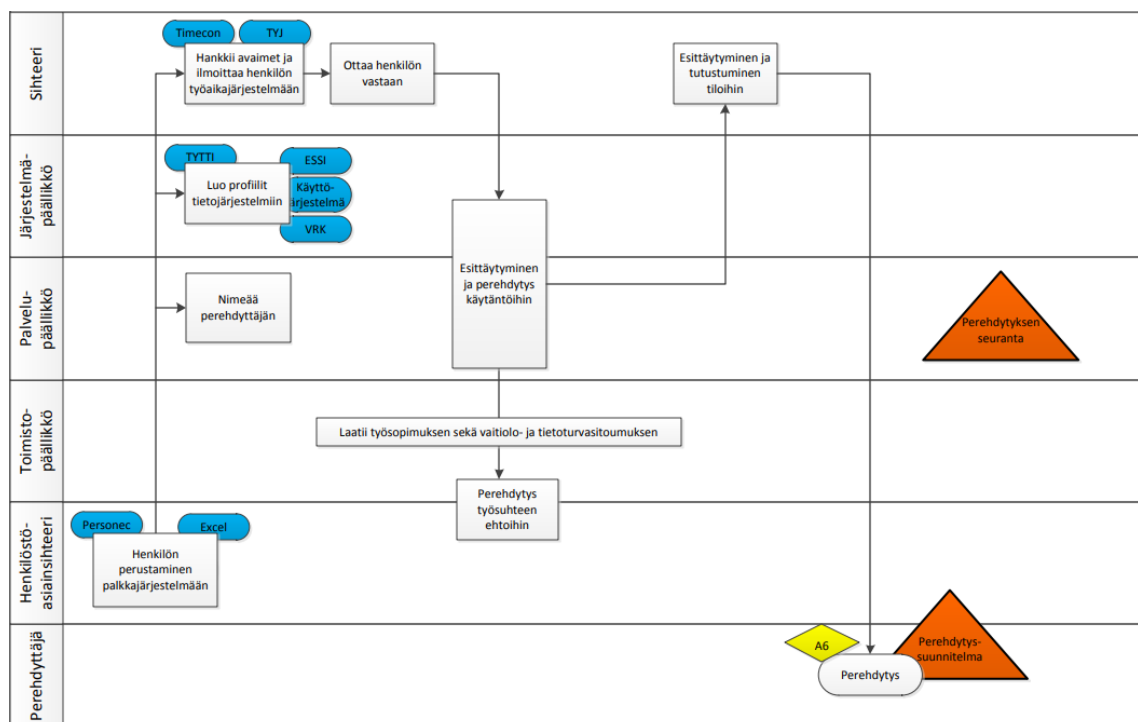


Kuvio 31. Organisaation prosessikaavio: rekrytointiprosessi.

Rekrytointiprosessi (kuvi 31) alkaa, kun kassassa tehdään esitys paikan auki julistamisesta. Tästä henkilöstösihteeri laatii hallitusmuistion, jonka perusteella hallitus tekee päätöksen julistamisesta. Päätöksen perusteella henkilöstösihteeri laatii työpaikkailmoituksen, joka julkaistaan. Hakemuksia seuroo henkilöstösihteeri ja lisätietoja työpai- kasta antaa toimistopäällikkö ja kassanjohtaja. Kun haastateltavat valitaan ja haastat- telut järjestetään, kassanjohtaja ja toimistopäällikkö tekevät esityksen valinnastaan. Hen- kilöstösihteeri tekee asiasta hallitukselle muistion, jonka perusteella hallitus vahvistaa päätöksen. Lopulta asiasta tiedotetaan sekä ei-valituille ja valitulle hakijalle.

Rekrytointiprosessista on tunnistettu yksi merkittävä riski, joka on työtehtävään epäso-
pivan henkilön valitseminen. Tätä pyritään ehkäisemään osaamisen ja sopivuuden var-
mentamisella esimerkiksi riittävän taustaselvityksen tai suosittelijoiden avulla. Virhettä
pyritään paljastamaan palautteen ja kehityskeskustelun avulla 1–2 kertaa vuodessa.
Toinen tunnistettu riski on kohtalainen. Riskinä on, että sopivaa henkilöä ei löydy. Tätä
ehkäistään oikeaa rekrytointitapaa käyttämällä, esimerkiksi tarpeen mukaan sisäisellä
tai ulkoisella haulla. Paljastava kontrolli on hakemusten ja hakijoiden määrän seuranta
tai rekrytoinnin yhteenveto yhteistyökumppanin kanssa, mikäli sellaista käytetään.

7.2 Uuden työntekijän prosessi



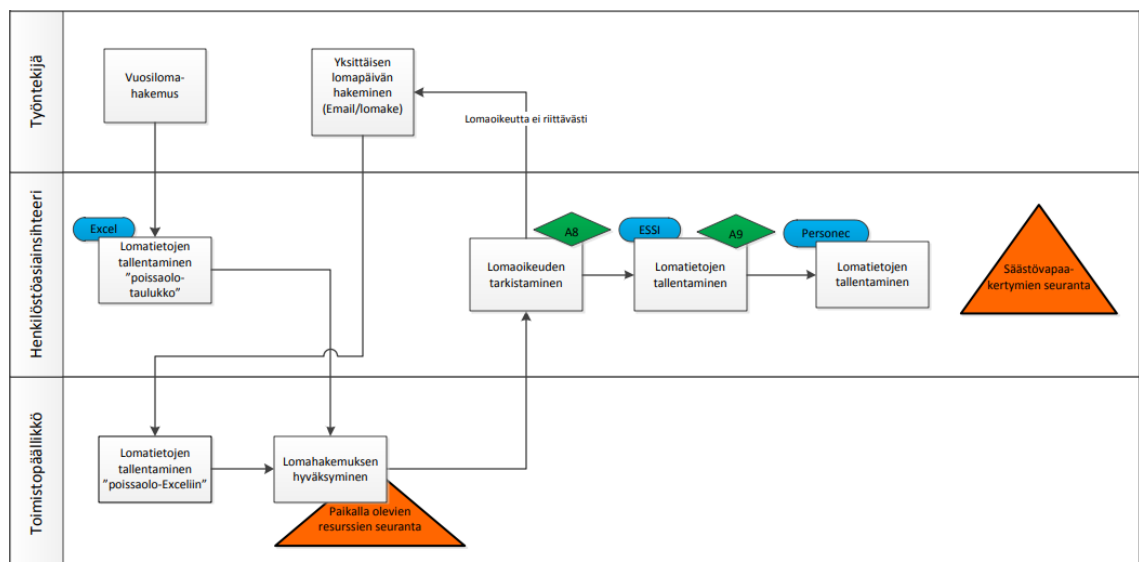
Kuvio 32. Organisaation prosessikaavio: uusi työntekijä.

Uuden työntekijän saapumista varten tehtävien toimenpiteiden prosessi on esitetty ku-
viossa 32. Ensin henkilöstösihteeri perustaa henkilölle profiilin palkkajärjestelmään ja
palvelupäälikkö nimeää työhön perehdyttäjän. Järjestelmäpäälikkö luo profiilit työ-
tehtävässä tarvittaviin tietojärjestelmiin. Ennen työntekijän saapumista henkilöstösih-
teerin myös hankkii avaimet työpaikalle ja ilmoittaa henkilön työaikajärjestelmään. En-
simmäisenä työpäivänä sihteeri ottaa työntekijän vastaan ja henkilö esitellään työpai-
kan

keskeisille henkilöille sekä perehdytetään työpaikan käytäntöihin. Toimistopäällikkö laatii henkilölle työsopimuksen sekä vaitiolo- ja tietoturvasitoumuksen. Henkilö tutustutetaan työsuhteen keskeisiin ehtoihin sekä vaitiolo- ja tietoturva-asioihin. Lopulta sihteeri esittelee henkilöstöä ja tiloja uudelle työntekijälle ennen perehdytystä.

Uuden työntekijän kohdalla on kaksi kohtalaista riskiä: perehdytys epäonnistuu tai perehdyttäjä epäonnistuu. Tätä ehkäistään laatimalla etukäteen perehdytysuunnitelma. Jälkikäteen riskin toteutumisen pyritään paljastamaan perehdytyksen seurannalla, vastuuperehdyttäjän toiminnan seurannalla ja perehdytyksestä saadun palautteen perusteella.

7.3 Vuosilomaproessi

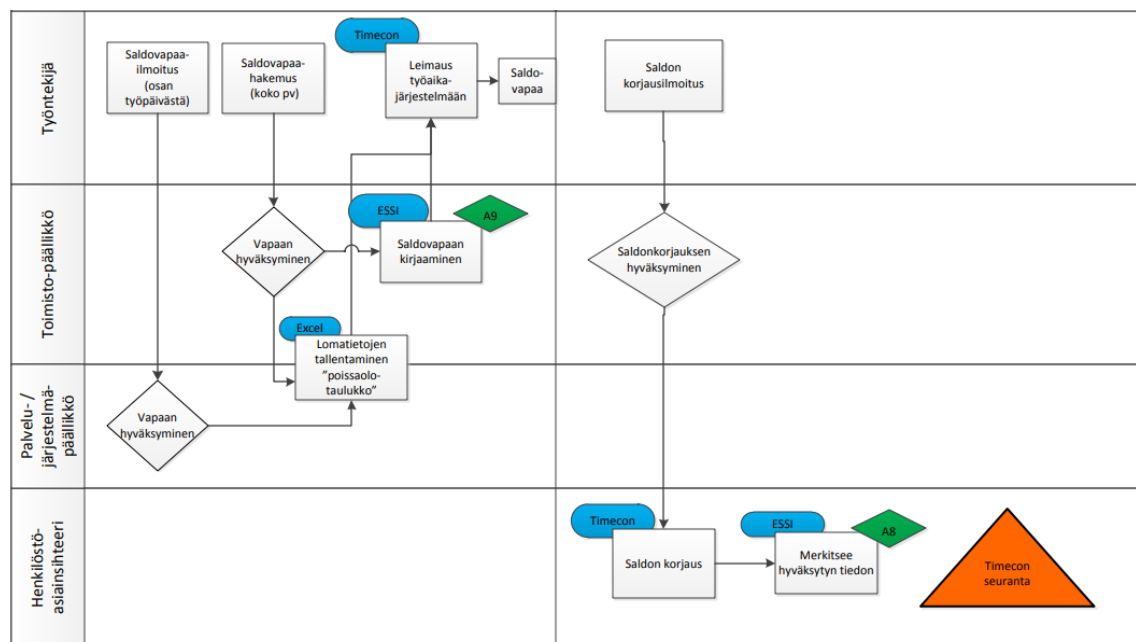


Kuvio 33. Organisaation prosessikaavio: henkilöstön vuosilomat.

Henkilöstön vuosilomien käsittely (kuvio 33) alkaa, kun työntekijä tekee vuosilomahakemuksen, joka toimitetaan henkilöstösihteerille. Hän merkitsee loman tiedot poissaolotaulukkoon ja hakemus menee edelleen toimistopäällikölle hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen henkilöstösihteeri tarkistaa loma-oikeuden ja mikäli lomaa ei ole riittävästi, työntekijä voi hakea yksittäistä lomapäivää erikseen. Tämän lomatiedon toimistopäällikkö merkitsee poissaolotaulukkoon ja hyväksyy loman. Hyväksymisen jälkeen lomatieköt tallennetaan sekä asiantaloustietojärjestelmän poissaolotietoihin että henkilöstöhallinnon järjestelmiin.

Vuosilomien järjestämiseen liittyy yksi kohtalainen riski: työpaikalla olevat resurssit ovat liian vähäiset. Ehkäiseviä kontrolleja ovat loman hakeminen kirjallisesti, hakemuksen hyväksyttäminen, paikalla olevien resurssien varmistaminen ennen loman hyväksyntää sekä myönnetyn vapaan tallentaminen järjestelmiin. Paljastavia kontrolleja ovat resurssien riittävyyden seuranta, loma oikeuden tarkistaminen, lomatietojen tallentaminen ja säästövapaakertymien seuranta.

7.4 Työaikalukumat ja saldovapaat



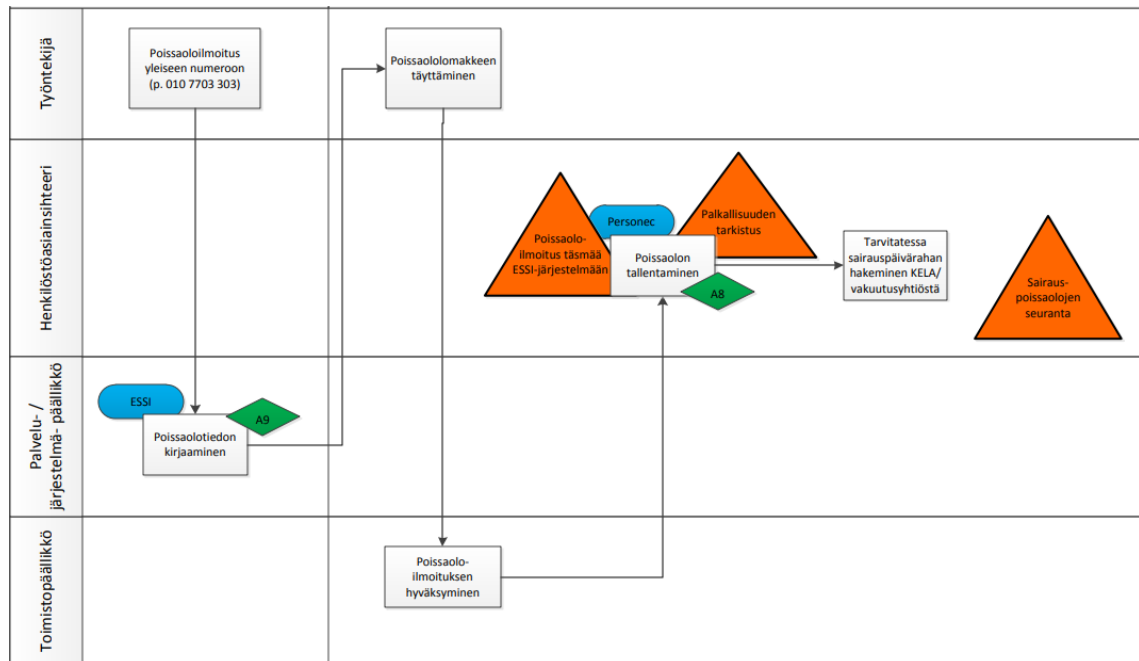
Kuvio 34. Organisaation prosessikaavio: työaikalukumien käsittely.

Organisaatiossa voidaan käyttää työaikalukumia ja työajan seurantaan kertyneitä saldovapaita (kuvio 34). Vapaata voi pitää joko osittaisen tai kokonaisen päivän. Osittaisen päivän kohdalla riittää, että työntekijä ilmoittaa saldovapaasta. Kokonaisen päivän kohdalla saldovapaata pitää hakea ja vapaan hyväksyy toimistopäällikkö. Hyväksynnän jälkeen (sekä osa- että kokopäivävapaan) lomatiedot tallennetaan poissaolotaulukkoon sekä asianhallintajärjestelmään. Työntekijä leimaa työajan seuranta-järjestelmässä itsensä saldovapaalle, josta saldovapaa alkaa. Vapaan jälkeen saldo korjataan ilmoittamalla toimistopäällikölle, jolloin se korjataan työajan seurantaan.

Työaikalukumien kohdalla on sama kohtalainen riski kuin vuosilomien kohdalla eli liian vähäiset paikalla olevat resurssit. Riskiä ja sen vaikutuksia pyritään ehkäisemään

luomalla ohjeet työaikaliiukuman käytöstä, työaikaliiukumasta ilmoittamalla tai sitä ha-
kemalla, hakemuksien hyväksyttämällä, paikalla olevien resurssien varmistamisella
liiukumia hyväksyttäessä sekä tallentamalla tieto vapaasta järjestelmiin. Paljastava
kontrolli on työliiukuman määrän seuranta, ennakointi ja tallentaminen.

7.5 Sairauspoissaolot



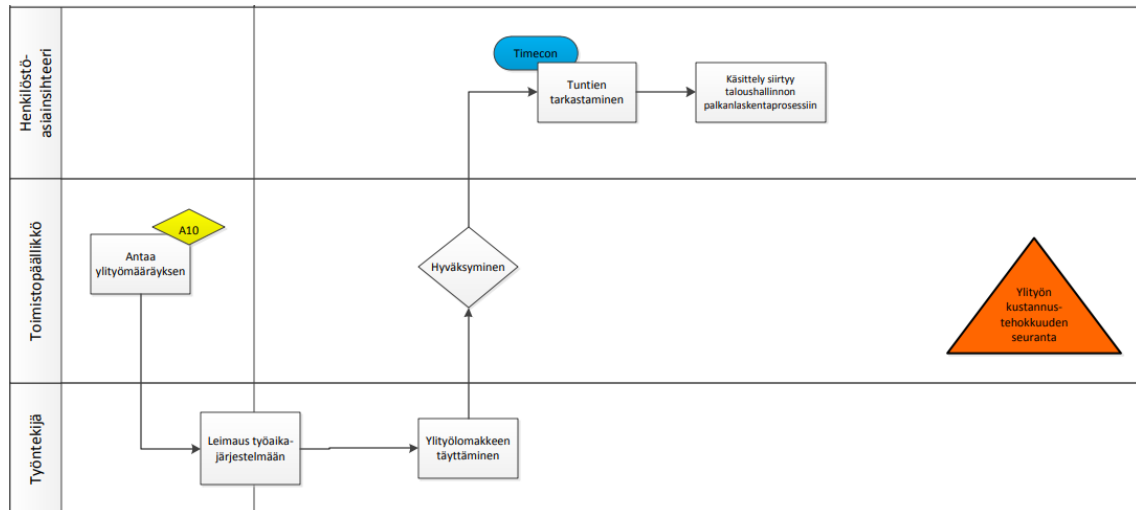
Kuvio 35. Organisaation prosessikaavio: sairauspoissaolojen käsittely.

Sairautapausten kohdalla (kuvio 35) työntekijä ottaa itse yhteyttä työpaikan yleiseen numeroon ja ilmoittaa sairauspoissaolostaan. Päällikkö kirjaa poissaolotiedon asiantuntijajärjestelmään. Poissaolon päätyttyä työntekijä täyttää poissaolostaan lomakkeen, jonka hän toimittaa toimistopäällikön hyväksyttäväksi. Henkilöstösihteerit tallentaa poissaolon henkilöstöhallinnon järjestelmiin ja tarkistaa sen. Mikäli kyseessä on pitkä poissaolo, henkilöstösihteerin myös hakee sairauspäivärahaa joko Kelasta tai vakuutusyhtiöstä, riippuen siitä onko kyseessä työtapaturma.

Sairauspoissaolojen prosessissa yksi kohtalainen riski on sama kuin muissakin poissaoloissa eli liian vähäiset paikalla olevat resurssit. Riskiä ehkäiseviä kontroleja ovat poissaoloilmoitukset, tavallista vähäisempien resurssien ohjaus ja tehtävien priorisointi sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen esimerkiksi työterveyskyselyin. Virheitä ja väärinkäytöksiä

paljastavia kontrolleja ovat poissaoloilmoituksen täsmäyttäminen seurantajärjestelmään, poissaolon palkallisuuden tarkastaminen sekä sairauspoissaolojen seuranta niin työpaikka- kuin työntekijätasollakin.

7.6 Ylityöt

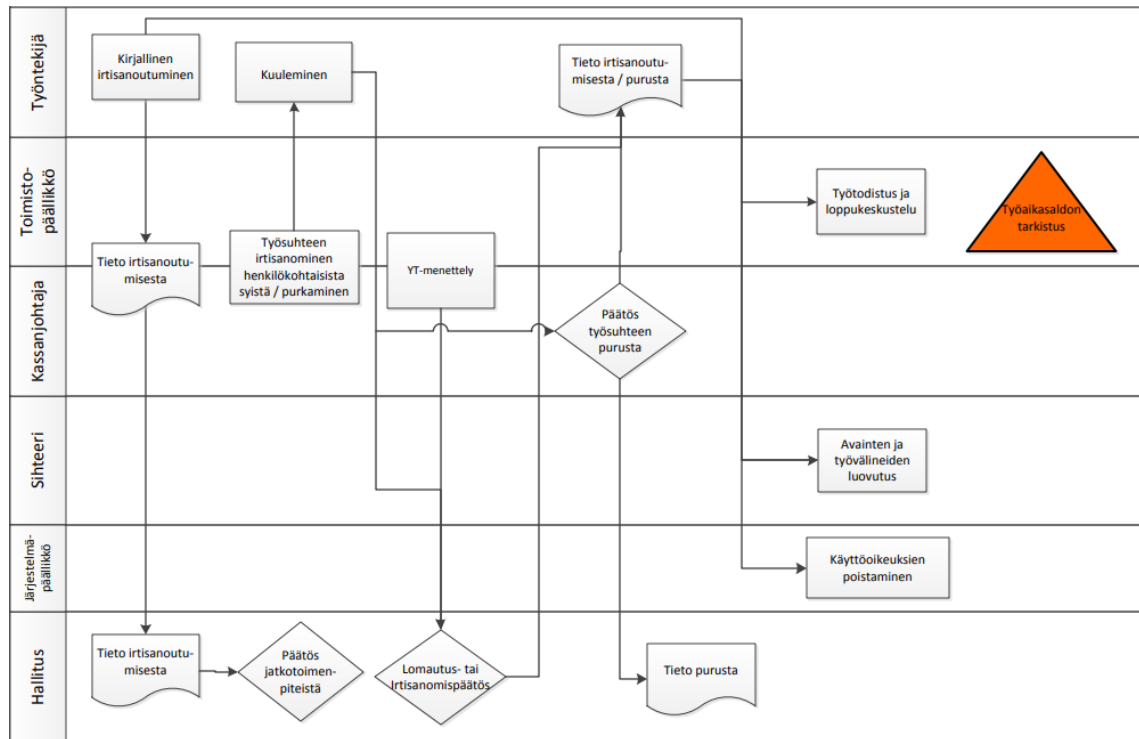


Kuvio 36. Organisaation prosessikaavio: ylityöprosessi.

Ylitöitä järjestettäessä (kuvio 36) toimistopäällikkö antaa ylityömääräyksen, jonka perusteella työntekijä voi tulla ylitöihin. Ylitöiden alkaessa työntekijä leimaa itsensä työaikajärjestelmään. Töiden jälkeen työntekijä täyttää ylityölomakkeen palkanmaksua varten, jonka toimistopäällikkö hyväksyy. Henkilöstösihteerin tarkistaa tehdyt ja ilmoitetut tunnit ja siirtää asian palkanlaskentaan käsiteltäväksi.

Ylityön järjestämisessä on kaksi riskiä. Merkittävä riski on se, että ylityön tulos ei vastaa sille asetettua tavoitetta. Ehkäisevänä kontrollina riskin kohdalla ovat ylityömääräyksen antaminen, jossa määritellään ylityön tavoitteet sekä ylityötuntirajojen tarkistaminen säännöllisin väliajoin. Paljastava kontrolli on ylitöiden kustannustehokkuuden seuranta. Kohtalainen riski on se, että ylityömääräyksen ajankohta ja laajuus eivät vastaa todellista tarvetta. Tätä ehkäistään luomalla säännöt ja ohjeet ylitöiden tekemiselle ja ylityömääräyksen antamiselle sekä harkinnan käyttäminen ylityömääräyksissä. Virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään paljastamaan tehtyjen ylityötuntien tallennuksella ja seurannalla.

7.7 Työsuhteen päätyminen



Kuvio 37. Organisaation prosessikuvaus: työsuhteen päätyminen.

Työsuhde voi päättyä joko työnantajan tai työntekijän toimesta (kuvio 37). Mikäli työsuhde päättyy työnantajan toimesta, sen taustalla on joko henkilökohtaiset syyt tai YT-menettelyt. Henkilökohtaisista syistä työsuhdetta purkaessa työntekijää kuullaan, jonka perusteella tehdään päätös työsuhteen purusta sekä hallituksen että kassanjohtajan toimesta. YT-menettelyjen kohdalla lomautus- tai irtisanomispäätöksen tekee hallitus. Tiedon purusta saa sekä hakija että hallitus. Kun hakija saa tiedon irtisanomisesta, hän saa työtodistuksen ja hänelle pidetään loppukeskustelu toimistopäällikön kanssa. Lopuksi hän palauttaa avaimet ja työvälineet sihteerille, ja järjestelmäpäällikkö poistaa hänen käyttöoikeutensa järjestelmästä.

Työntekijän irtisanoutuessa kirjallinen irtisanoutuminen tulee tiedoksi toimistopäällikölle ja kassanjohtajalle, josta tieto kulkeutuu eteenpäin hallitukselle ja hallitus tekee päätöksen jatkotoimenpiteistä. Työsuhteen päättyessä työntekijä saa työtodistuksen ja

hänelle pidetään loppukeskustelu. Lisäksi hän palauttaa työpaikalle avaimet ja välineet, jonka jälkeen hänen käyttöoikeutensa poistetaan.

Työsuhteen päättymiseen ei liity tunnistettuja riskejä. Yleisesti virheitä ja väärinkäytöksiä pyritään kuitenkin ehkäisemään antamalla kirjallinen ilmoitus työsopimuksen päättymisestä koskien työntekijää ja työnantajaa. Sen lisäksi työsuhteen päättyessä tarkistetaan työaikasaldo ja luontoisetujen määrä, luovutetaan työvälineet takaisin sekä poistetaan työntekijän käyttöoikeudet laiterekisteristä. Paljastavia kontroleja ovat työtodistuksen kirjoittaminen ja loppukeskustelu.

8 Riskienhallinta

Riskienhallinta kuuluu oleellisena osana sisäisen valvonnan kanssa toiminnan ohjaimiseen ja koko kassan johtamisjärjestelmään. Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että kassan toiminta on sen arvojen ja tavoitteiden mukaista. Sillä pyritään tukemaan kassan toimintaa sekä hallitsemaan toimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä. Riskienhallintaa toteutetaan osana kassan johtamis- ja päätöksentekojärjestelmiä sisäisten määräysten ja ohjeiden kautta. Myös riskienhallintaan osallistuu siis koko henkilöstö omassa työssään.

Riskienhallintaprosessi koostuu riskien tunnistamisesta, arvioinnista, hallintakeinojen arvioinnista sekä riskienhallintaan liittyvästä raportoinnista ja seurannasta. Riskien tunnistaminen tapahtuu osana kassan tavallista toimintaa ja sen suunnittelua jatkuvasti. Sen lisäksi riskejä voidaan tunnistaa erillisissä arviointitilaisuuksissa. Riskejä arvioidaan määrittelemällä sen todennäköisyys sekä sen seurauksen luonne ja vakavuus. Riskit arvioidaan niiden tunnistamisen yhteydessä. Tunnistetut riskit asetetaan merkittävyytensä perusteella tärkeysjärjestykseen ja riskienhallinnan keinot kohdistetaan näistä merkittävimpiin ja kriittisimpiin riskeihin.

Riskienhallinnan toimenpiteitä ovat riskin poistaminen, pienentäminen eli sen todennäköisyyden tai vaikutuksen vähentäminen, pitäminen omalla vastuulla sekä siirtäminen. Tunnistettuja riskejä, niiden toteutumisen mahdollisuutta sekä riskienhallintatoimenpiteitä käsitellään osana toiminnan ohjausta ja raportoidaan osana kassan toiminnan raportointia. Kassanjohtaja raportoi riskienhallinnan järjestelyistä vuosittain hallitukselle, joka seuraa riskienhallinnan toimivuutta ja tehokkuutta.

Viimeisimmän raportoidun riskienhallintatilaisuuden 2020 merkittävimmät riskit ja niiden hallinnan toimenpiteet on esitetty alla olevassa taulukossa:

Asiakastyytyväisyys heikkenee, käsittely ei ole sujuvaa	Työ jakautuu henkilöstön kesken epätasaisesti	Jatkuvus- ja toipumissuunnittelu epäonnistuu	Kassan kumppanit eivät suoriudu sopimusvelvoitteista	Palkkausjärjestelmä ei tue tavoitteiden saavuttamista
<ul style="list-style-type: none"> Laaditaan ja päivitetään prosessikuvauksia sekä luodaan yhtenäisiä toimintamalleja: yhdenmukaiset työtavat, käytännöt ja palvelu Prosessien suunnittelu: toimivat prosessit Kassan toimintatavoista tietoinen henkilöstö: työtavat Toimivat ja toimintaa tukevat järjestelmät (IT-hankkeet, Tulorekisterin käyttöönotto) 	<p>Osaava ja motivoitunut henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> Yhtenäiset työtavat ja käytännöt Riittävä ja koordinoitu resursointi Koordinoitu johtaminen ja esimiestyö Toimivasti suunnitellut prosessit Kassan toimintatavoista tietoinen henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> Toimivat toimintaa tukevat järjestelmät (IT-hankkeet) 	<ul style="list-style-type: none"> Toimiva yhteistyö toimittajien kanssa Yhteistyökumppanien onnistunut valinta Prosessikuvausten laatiminen ja päivittäminen Toimintamallien määrittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Kassan sisäisistä toimintatavoista tietoinen henkilöstö: TES-neuvottelut, tehtävien erilainen palkkaus
Työhyvinvointia ei seurata riittävästi	Jäsenmäärä vähentyy tai lisääntyy merkittävästi	Riittävää osaamista ei ole tai se menetetään	Toimeenpanoa ja jäsenpalvelua edistävä viestintä epäonnistuu	Koulutus ei tue työn tavoitteita
<p>Osaava ja motivoitunut henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> Koordinoitu johtaminen ja esimiestyö Yksilön vastuunotto oman osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä Kassan sisäisistä toimintatavoista tietoinen henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdenmukainen ja laadukas jäsenpalvelu, jonka avulla asiakas pysyy tyytyväisenä 	<p>Osaava ja motivoitunut henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> Riittävä resursointi Koordinoitu johtaminen ja esimiestyö Yksilön vastuunotto oman osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä Hyvin suunnitellut, toimivat prosessit Sisäisistä toimintatavoista tietoinen henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdenmukainen ja laadukas jäsenpalvelu Kassan sisäisistä toimintatavoista tietoinen henkilöstö 	<p>Osaava ja motivoitunut henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> Riittävä resursointi Koordinoitu johtaminen ja esimiestyö Yksilön vastuunotto oman osaamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä

Kuvio 38. Vuonna 2020 kartoitetut merkittävimmät riskit ja toimenpiteet.

Riskit on kuviossa 38 merkitty laatikon otsikoksi ja riskin hallinnan toimenpiteet lueteltu laatikossa. Yläriivin riskit ovat merkittäviä riskejä ja alariivin riskit ovat kohtalaisia riskejä.

8.1 Tietosuoja kassassa

Tietosuoja määrittää henkilötietojen käsittelyä organisaatioissa. 2018 käyttöön tulleen EU:n tietosuoja-asetuksen onkin ollut tarkoitus parantaa henkilötietojen suojaa ja kulluttajien keinoja hallita tietojensa käsittelyä yhtenäistämällä tietosuojaa koskevaa sääntelyä EU-maissa. Se määrää siitä, miten ja millä perusteilla henkilötietoja organisaatioissa käsitellään ja säilytetään. Näitä tietosuojaperiaatteita tulee noudattaa kaikissa henkilötietojen käsittelyn vaiheissa. Tietosuoja-asetus onkin nostanut tietoturvan merkitystä organisaatioissa ja saanut huomion kiinnittymään tietosuojaan liittyviin riskeihin. (EUR-Lex 2016; Ratsula 2021, 268.)

Työttömyyskassassa käsitellään ainoastaan jäsenten, työntekijöiden, alihankkijoiden tai toimielinten jäsenten henkilötietoja. Näiden henkilötietojen käsittely perustuu lakiin ja sopimusvelvoitteiden täyttämiseen. Jäsenten kohdalla kyseessä on työttömyysturvan kannalta tarpeelliset tiedot, kuten yhteystiedot sekä työ- ja palkkatiedot. Työntekijöiden osalta kyse on työsuhteeseen perustuvista tiedoista.

Kassan tietoturvaa ja tietosuojaa uhkaaviksi riskeiksi on tunnistettu kaikki sellaiset ilmiöt ja tapahtumat, jotka voivat estää tietojärjestelmän käytön, vaarantaa tietojärjestelmien tietojen tai sen toiminnallisuuden oikeuden tai mahdollistaa näiden tietojen käsittelyn ilman kassan toiminnan kannalta aiheellista syytä. Tunnistetuista riskeistä on valikoitu todennäköisyyden ja arvioidun vaikutuksen perusteella merkittävimmät tietoturva ja -suojariskit, joiden hallitsemiseksi on laadittu tarvittavat toimenpiteet. Vastuussa näistä toimenpiteistä ovat kassanjohtaja ja järjestelmäpäällikkö.

Merkittävimmät riskit ja niiden hallintatoimenpiteet on esitetty seuraavassa luettelossa:

Merkittävimmät tietoturva- ja tietosuojariskit

- Toiminnan keskeytyminen tietojärjestelmän käyttökatkon tai tietokoneviruksen takia
- Henkilötietojen tarpeeton tallentaminen tai säilyttäminen liian pitkään
- Toimittajan huolimattomuus tai tietoturvan laiminlyönti
- Maksatusjärjestelmän piilevät virheet, joista aiheutuu virheitä päivärahoissa
- Henkilöstön huolimattomuus sähköpostien lähettämisessä

Keskeisimmät riskienhallinnan toimenpiteet

- Tietoturvan ja -suojan tarkentaminen toimittajasopimuksissa
- Tietoturva- ja suojapolitiikan sekä käyttövaltuushallinnan periaatteiden laatiminen
- Tietoturva- ja suoja-asioiden ohjeistuksen täsmentäminen kassassa
- Jatkuvuussuunnitelma
- Testausmenettelyt uusien ohjelmistoversioiden käyttöönotossa
- Tietovuokaavioiden tarkentaminen

8.2 Jatkuvuus- ja toipumissuunnitelma

Jatkuvuus- ja toipumissuunnittelu on osa riskienhallinnan ja tietoturvan kokonaisuutta. Niillä pyritään takaamaan ydintoimintojen jatkuvuus sekä toipuminen häiriötilanteista. (Iivari & Laaksonen 2009, 18–19.) Työttömyyskassan kohdalla jatkuvuussuunnittelun- ja toipumissuunnittelun tarkoituksena on pienentää niitä riskejä, jotka aiheuttavat katkoksia tai viivästyksiä etuuskäsittelyn ja/tai asiakaspalvelun toiminnassa sekä dokumentoida ne toimintamallit, joilla tällaisen riskin toteutuessa toiminta pyritään palauttamaan ennalleen.

Vastuut jatkuvuudenhallinnan suhteen on jaettu niin, että hallitus vastaa riskienhallinnan tavoin myös jatkuvuudenhallinnan järjestämisestä. Kassanjohtaja vastaa jatkuvuus- ja toipumisprosessien toimivuudesta ja operatiivinen johtaja näiden suunnittelun organisoinnista. Järjestelmäpäällikön vastuulle kuuluu jatkuvuussuunnittelu tietojärjestelmien osalta. Palvelupäälliköt sekä henkilöstö- ja talousasiantuntija koordinoivat

omiin toimintoihinsa kuuluvia jatkuvuusprosessin tehtäviä. Jatkuvuudenhallinnan kriisiryhmänä toimii kassan johtoryhmä, joka kehittää jatkuvuudenhallintaa kokonaisuutena sekä johtaa toimintaa häiriötilanteissa. Suunnitelman tekemiseen osallistuu tietohallinto. Muu henkilöstö osallistuu siltä osin, kun esimiehet ja johto ohjeistavat.

Jatkuvuudenhallinnan tavoitteena on kassassa estää häiriötilanteiden syntyminen, varmistaa palveluiden toimivuus häiriö- tai poikkeustilanteissa ja varmistaa nopea toipuminen häiriötilanteista. Tavoitteena on pystyä kaikissa tapauksissa toimimaan niin, että otetaan käyttöön korvaavat viestintä- ja käsittelytavat haitan minimoimiseksi ja saadaan hakemukset käsittelyyn kahden lisävuorokauden aikana normaalista. Valmistunut maksuaineisto pyritään välittämään viimeistään kello 18 samana vuorokautena.

Työttömyyskassan jatkuvuussuunnittelu keskittyy tietotekniikkaan, koska toiminta on riippuvaista tietotekniikasta, tietoturvallisuudesta ja tietosuojasta. Jatkuvuudenhallinta on prosessina jatkuva ja se alkaa jatkuvuuden tavoitetason määrittelystä jatkuvuuden turvaamisen suhteen. Tämän pohjalta voidaan tunnistaa, analysoida ja hallita riittävässä määrin jatkuvuusriskejä sekä luoda varautumis- ja toipumisjärjestelyjä niiden toteutumisen varalle. Näitä jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmia päivitetään tarvittaessa testauksien perusteella. Nopeasti muuttuvien riskien takia suunnitelmat on päivitettävä vähintään vuosittain. Suojattavia kohteita ovat henkilöstö, data, kassan prosessit sekä IT-palvelut. IT-palveluihin lukeutuvat kassan IT-infra eli kaikki ne peruskomponentit, joilla tuotetaan IT-palveluita sekä sovellukset, joita kassassa käytetään.

IT-infran eli IT-palveluita tuottavat komponentit, kuten laitetilat ja laitteet, ovat suurimmilta osin liiton tietohallinnon tai palvelinalustan toimittajan vastuulla. Laitetilat, palvelimet sekä käyttäjähallintaan ja datan tallennukseen liittyvät toiminnot kuuluvat kokonaan kassan ulkopuolisille toimijoille. Lisäksi suurin osa tietoliikenteen palveluista, tulostimista sekä tietoturvaan liittyvistä palveluista kuuluu liiton tietohallinnolle. Kassan vastuulle kuuluvat IT-infran osalta ainoastaan mobiiliyhteydet (tietoliikenne), päätelaitteet, kassan ryhmätulostin sekä lokien hallinta (tietoturva).

IT-sovelluksista toiminnalle keskeisimpiä ovat asianhallintajärjestelmä, maksatusjärjestelmä, työttömyyskassan intra, sähköposti, nettikassa, puhelinpalvelu, liitepalvelu sekä puhelinjärjestelmä. Kaikista näistä vastuussa on kassan järjestelmäpäällikkö. Jokaiselle palvelulle on olemassa palvelusopimukset ja jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmat. Ainoastaan puhelinpalvelulla ei ole jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmaa.

Jatkuvuutta uhkaavat riskit on arvioitu niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden tulona. Vaikutus on jaoteltu vähäisestä erittäin vakavaan riippuen riskin toteutumisesta aiheutuvan keskeytyksen keston mukaan. Vähäinen on alle tunnin keskeytys ja erittäin vakava yli kahden vuorokauden keskeytys. Todennäköisyys on arvioitu vähäisestä (2 %) erittäin suureen (50 %). Jatkuvuutta uhkaavista riskeistä suurin osa kohdistuu tietotekniikkaan, mutta niitä kohdistuu myös henkilöstöön, toimitiloihin ja operatiiviseen toimintaan.

Jatkuvuutta uhkaavat riskit riskitason mukaisessa järjestyksessä toimenpiteineen ovat seuraavat:

1. Sähköisen palvelukanavan toimintahäiriö

Riskiä pyritään hallitsemaan sijoittamalla palvelimet palvelinalustan toimittajan korkean käytettävyyden ja vikasietoisuuden konesaliin. Kriisitilanteessa lähtökohtaisesti tiedotetaan asiasta Facebookiin tai hakijoille maksatusjärjestelmän kautta. Lisäksi puhelinpalvelun resursseja lisätään mahdollisten kyselyiden varalta. Kolmantena palvelua ohjataan toiseen kanavaan. Toipumisprosessi toimintahäiriöstä tapahtuu yhdessä toimittajan kanssa.

2. Tietokonevirus, joka estää toiminnan

Tietokoneviruksilta pyritään suojautumaan Elisan toimittajan virtuaalisen palomuurin avulla. Riskin toteutuessa ongelma pyritään rajaamaan ja siitä tiedotetaan sisäisesti. Lisäksi koneen oma palomuri ja antivirusohjelma suojaavat virukselta. Jos virus kuitenkin tulee, koneen levyt on kryptattu. Toipumismenettely toteutetaan tietohallinnon prosessin mukaisesti.

3. Tietojärjestelmään tunkeutuminen, joka estää toiminnan

Tunkeutumisia pyritään estämään Elisan toimittamalla virtuaalisella palomuurilla. Kriisitilanteen sattuessa ongelma pyritään rajaamaan ja siitä tiedotetaan. Lisäksi omilla

koneilla on palomuurit ja antivirusohjelmat, jotka pyrkivät suojaamaan viruksilta. Vahingon sattuessa koneen levyt on myös kryptattu. Toipumisprosessi toteutuu tietohallinnon prosessin mukaisesti.

4. **Häiriöt viranomaisten yhteyksissä**

Lähtökohtaisesti viranomaiset vastaavat omien järjestelmiensä toiminnasta. Häiriötilanteissa kuitenkin käytetään esimerkiksi Kelan etuustietopalvelua, pyydetään palkkatietoja suoraan jäseneltä tai selvitetään tieto muista kanavista. Viranomaiset itse tuottavat omat varajärjestelynsä. Toipumismenettelystä viranomaiset vastaavat itse.

5. **Palvelinten vikaantumiset**, jotka aiheuttavat katkoksia toimintaan

Vikaantumisia pyritään estämään sijoittamalla palvelimet toimittajan konesaleihin, kuten ensimmäisen riskin kohdalla. Lisäksi LogicMonitor -seuranta-alustalla valvotaan palvelinten perustoiminnallisuuksia. Kriisitilanteessa ongelma pyritään rajaamaan ja siitä tiedotetaan sisäisesti. Toipumisprosessi tapahtuu yhteisesti toimittajan kanssa.

6. **Henkilöriski** (usea henkilö sairastuu tai irtisanoutuu)

Henkilöriskiä pyritään ehkäisemään sijaisjärjestelyin, riittävällä resursoinnilla ja etätyöskentelymahdollisuuksin. Kriisitilanteessa henkilöstöä voidaan lainata toiselta kasalta tai liiton puolelta tai käyttää vuokratyövoimaa. Toipumisprosessissa rekrytoidaan työvoimaa normaalisti ja mahdollisesti uudistetaan prosesseja mahdollistamaan nopea perehdytys.

7. **Tietoliikennekatkos**, joka aiheuttaa toiminnan keskeytymisen

Tietoliikennekatkoksia ehkäistään Elisan palvelutasosopimuksella, joka sisältää 3 tunnin korjaustakuun arkisin kello 7–21 ja lauantaisin kello 8–18. Kriisitilanteessa ongelma

pyritään rajaamaan ja siitä tiedotetaan sisäisesti. Tarvittaessa siirrytään etätyöskentelyyn ja käytetään yhteyksiä kannettavan tai matkapuhelimen kautta. Toipumisprosessi toteutuu liiton kautta yhteistyössä Elisan kanssa.

8. Puhelinjärjestelmän vikaantuminen, joka keskeyttää asiakaspalvelutoiminnan

Puhelinjärjestelmän vikaantumista ehkäistään varmuuskopioinnilla. Kriisitilanteessa asiakaspalvelussa käytetään chat-palvelua ja nettikassaa. Puhelinjärjestelmän toipumisprosessi tapahtuu yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa.

9. Epäonnistunut ohjelmistopäivitys, joka keskeyttää kassan toiminnan

Ohjelmistopäivitysten vikoja pyritään ehkäisemään testaamalla päivitykset huolellisesti. Mikäli vikoja silti ilmenee, asiasta tiedotetaan ja päivitys palautetaan. Toipumisprosessi tapahtuu yhteistyössä toimittajan kanssa.

10. Toimitilojen käyttökatkos esimerkiksi tulipalon seurauksena

Käyttökatkoksia pyritään ehkäisemään toimimalla kiinteistön turvallisuussuunnitelman mukaisesti. Kriisitilanteessa siirrytään etätyöhön. Toipumisprosessi tapahtuu yhteisesti kiinteistön omistajan kanssa.

11. Sähkökatkos toimitiloissa

Sähkökatkostilannetta ehkäistään ja hoidetaan kuten toimitilojen käyttökatkostakin: noudatetaan turvallisuussuunnitelmaa, siirrytään tarvittaessa etätyöhön ja toipumisprosessi tapahtuu kiinteistön omistajan kanssa yhteistyössä.

12. Avainhenkilöriski, avainhenkilö jää äkillisesti pois aiheuttaen toiminnan katkoksen

Avainhenkilöriskiä pyritään ehkäisemään sijaisjärjestelyin. Jos kuitenkin riski toteutuu, kriisitilanteessa turvaudutaan sijaisjärjestelyyn ja tarkoituksenmukaisiin järjestelmäluvituksiin, jotta toimintaa pystytään pitämään yllä. Toipumismenettelyinä ovat normaali rekrytointiprosessi sekä mahdollinen prosessien uudistaminen, joka mahdollistaisi nopeamman perehdytyksen.

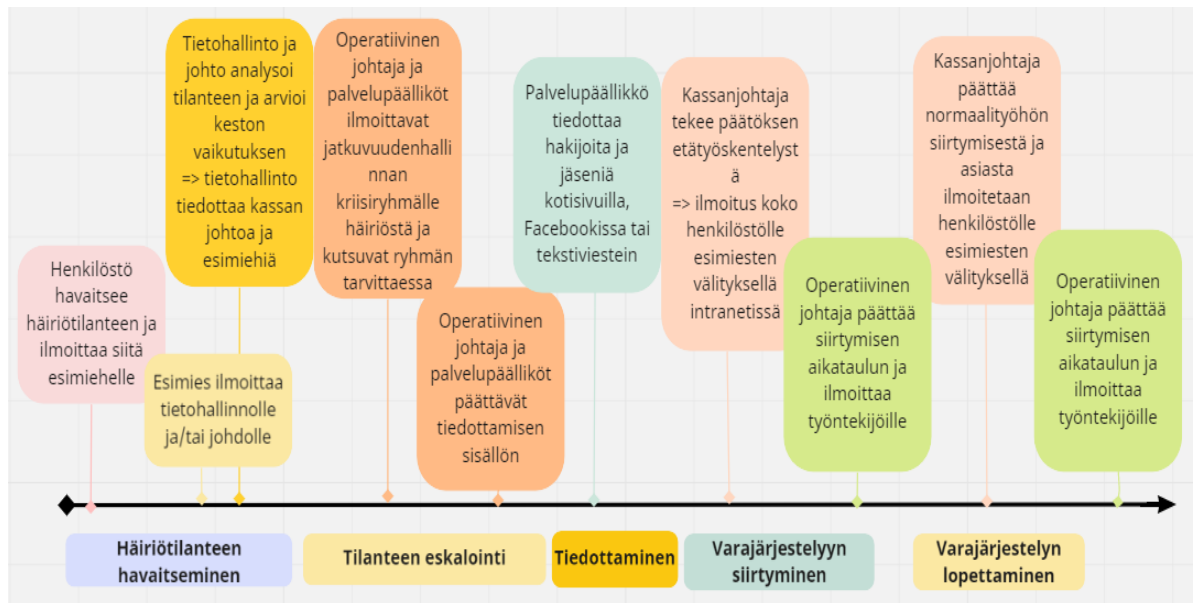
13. **Väkivalta**, jota esimerkiksi tyytymätön hakija kohdistaa työntekijään

Väkivaltaa ehkäisevät sekä se, että fyysistä asiakaspalvelupistettä ei ole sekä väkivaltatilanteissa kriisiohjeistus väkivaltatilanteiden varalle ja kiinteistöturvallisuussuunnitelma fyysisiä uhkia varten. Kriisitilanteessa turvaudutaan sijaisjärjestelyihin kohteena olleen työntekijän työtehtävien hoitamiseksi. Toipumismenettelyinä ovat työterveyden sekä esimiesten tuki.

Kuten mainittu yllä riskien yhteydessä, palvelimet sijaitsevat toimittajan ylläpidossa korkean käytettävyyden ja vikasietoisuuden konesalissa. Tällä pyritään minimoimaan niihin liittyvät riskit. Palvelimien häiriötilanteiden varalta tärkeimmistä palvelimista kuitenkin luodaan elpymissuunnitelmana (disaster recovery) kopiot, joista suoritetaan replikointi 15 minuutin välein. Tämän replikoinnin ansiosta dataa menetetään maksimissaan viimeisen 15 minuutin ajalta. Ne palvelimet, joissa ei ole replikointia käytössä, varmistetaan joka yö. Tarkistusta ja valvontaa tehdään LogicMonitor -seuranta-alustalla, jolla voidaan seurata palvelinten perustoiminnallisuuksia ja hälytysrajan ylitettyä IT-tuki sekä toimittaja saavat tiedon palvelinten hälyrajojen ylityksistä. Lisäksi palvelimille on asennettu ohjelmisto, joka hoitaa palvelinten valvonnan ja päivitykset.

Palvelinten lisäksi kassalla on valmiuksia muidenkin ongelmien varalle. Kassan intranetin käyttäjätunnukset tarkistetaan 3–4 kertaa vuodessa, jolloin poistuneiden käyttäjien tunnuksia poistetaan väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Valmiita työasemia on varastossa vahingoittuneiden tilalle ja ne päivitetään säännöllisesti muiden työasemien päivitysten yhteydessä. Virustorjunta päivittyy automaattisesti. Kassankin käyttämästä sisäverkosta vastaa liiton tietohallinto ja internetliikenteestä ja virtuaalisesta palomuurista vastaa toimittaja (Elisa). Laiterikkojen kohdalla tietohallinto on yhteydessä toimittajaan.

Yleinen toimintaprosessi vakavissa häiriötilanteissa on seuraava:



Kuvio 39. Häiriötilanteiden toimintaprosessi.

8.3 Työturvallisuussuunnitelma

Vaikka työturvallisuussuunnitelma on jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmasta erillinen kokonaisuus, sen kuitenkin palvelee samaa tarkoitusta. Työturvallisuuden tavoite on suojella työntekijöitä, jotka ovat kriittinen osa organisaatiota ja sen prosessien toimintaa. Näin se osaltaan pyrkii turvaamaan toiminnan jatkuvuutta ja hallitsemaan toimintaan kohdistuvia riskejä. Työttömyuskassan työturvallisuussuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että kassassa ole sellaisia uhkia, jotka vaarantaisivat henkilöstön turvallisuuden, kassan tavoitteiden toteutumisen tai heikentäisivät työtyytyväisyyttä.

Työturvallisuus on kartoitettu työturvallisuustilaisuudessa, jossa henkilöstö on arvioinut työtä koskevia riskejä. Riskien arviointiin on osallistunut myös työterveyshuolto ja työturvallisuushenkilöstö. Näiden arviointien perusteella on kartoitettu tunnistettujen riskien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta, minkä jälkeen kassan johtoryhmä määrittelee näiden riskien hallintaan liittyvät toimenpiteet. Riskit on luokiteltu todennäköisyyden (epätodennäköinen, mahdollinen tai todennäköinen) ja seurauksiensa (vähäiset, haitalliset tai vakavat) mukaan joko merkityksettömiin, vähäisiin, kohtalaisiin, merkittäviin tai sietämättömiin riskeihin.

Kymmenen merkittävintä tunnistettua riskiä ja niiden hallintatoimenpiteet ovat:

1. **Kiire**, joka liittyy käsittelyaikatauluihin ja työn kausiluontoisuuteen.

Kiire on riskinä todennäköinen ja sen seuraukset ovat haitalliset. Luokituksestaan riski on kohtalainen.

Kiirettä pyritään ennaltaehkäisemään jakamalla työmäärää oikeudenmukaisesti sekä takaamalla riittävät resurssit töiden hoitamiseksi. Työttömyyskassassa pyritään myös valistamaan henkilöstöä liiallisen stressin vaaroista sekä kannustetaan ottamaan esille mahdollisen liiallisen stressin.

Riskin toteutuessa pyritään selvittämään stressin tai uupumuksen taustatekijät, jotta niitä pystytään jatkossa ehkäisemään. Toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi päätetään tapauksen taustojen mukaisesti. Riskin hallinnasta vastuussa ovat itse yksilö, esimiehet, esimiehen esimiehet sekä työterveyshuolto.

2. **Liiallinen tietomäärä ja muistin kuormittuminen**, jolla tarkoitetaan lainsäädännön muutoksia ja työhön liittyviä yksityiskohtia.

Liiallinen, muistia kuormittava tietomäärä on mahdollinen riski, jonka seuraukset ovat haitalliset. Luokituksestaan riski on kohtalainen.

Ennaltaehkäisevästi riskiä pyritään hallitsemaan jakamalla työmäärää oikeudenmukaisesti sekä kohdentamalla riittävästi resursseja työn avuksi. Lisäksi pyritään, kuten edellä, korostamaan stressin vaaroja ja kannustaa ottamaan liiallinen kuormitus puheeksi.

Toteutuessaan riskin taustalla olevat tekijät pyritään selvittämään ja toimenpiteet päätetään sen kautta. Vastuussa riskin hallinnasta ovat yksilöt, esimiehet, esimiehen esimies sekä työterveyshuolto.

3. **Jatkuvasti samana toistuvat työliikkeet**, jotka aiheuttavat fyysisiä oireita.

Riski on todennäköisyydeltään mahdollinen ja sen seuraukset ovat haitalliset. Luokituksestaan kyseessä on kohtalainen riski.

Ennaltaehkäisevästi riskiä pyritään hallitsemaan korostamalla oma-aloitteisuutta oman työpisteen ergonomiasta. Fyysisten oireiden ilmetessä työntekijän tulisi kiinnittää huomiota työasentoonsa ja sen aiheuttamiin haittoihin. Toimenpiteenä riskin toteutuessa on työterveydenhuollon tuki. Riskinhallinnasta on vastuussa yhteisesti koko henkilökunta.

4. **Jatkuva istuminen tai seisominen**, joka aiheuttaa niska- ja hartiakipuja etenkin ilman mahdollisuutta sähköpöydän käyttämiseen.

Riskiä pidetään mahdollisena ja sen seuraukset ovat haitalliset. Luokitukseltaan se on kohtalainen riski.

Kuten edellistä, myös tätä riskiä ennaltaehkäistään oma-aloitteisuudella ergonomiaan liittyen. Oireiden ilmetessä työntekijän pitäisi kiinnittää huomiota työasentoonsa. Mikäli fyysiset oireet jatkuvat, toimenpiteenä on työterveydenhuollon tuki. Vastuussa riskin hallinnasta on koko henkilökunta omalla kohdallaan.

5. **Jatkuva muutos ja uuden opetteleminen**. Ongelma ei kohdistu itse organisaatioon, vaan työntekijöihin, jotka kokevat, että muuttuva ohjeistus ja jatkuva oppiminen kuormittaa.

Nopeat muutokset ja uuden opettelu on todennäköisyydeltään mahdollinen riski ja sen seuraukset ovat haitalliset. Luokitukseltaan se on kohtalainen riski.

Kuten muissakin jaksamista kuormittavissa riskeissä, myös tässä toteutumista pyritään ennaltaehkäisemään työmäärän oikeudenmukaisella jakautumisella, riittävällä resursoinnilla ja resursseja kohdentamalla, valistamalla stressin vaaroista ja kannustamalla yksilöä ilmaisemaan liiallisen stressin määrää.

Riskin toteutuessa selvitetään stressin tai uupumisen taustat, ja toimenpiteet päätetään sen perusteella. Vastuussa tästäkin riskistä on yksilö, esimiehet, esimiesten esimies sekä työterveyshuolto.

6. **Työpaikan lämpötila**, joka korostuu kesä- ja talviaikaan.

Lämpötilaan liittyviä ongelmia pidetään todennäköisyydeltään todennäköisinä ja sen seuraukset ovat vähäiset. Riski on luokitukseltaan kohtalainen.

Ennaltaehkäisevästi riskiä pyritään hallitsemaan säätämällä lämpötilaa tai ottamalla yhteyttä huoltomieheen ongelman ilmetessä. Toteutuessaan riskiä pyritään selvittämään toimimalla annettujen ohjeiden mukaisesti, esimerkiksi pitämällä ikkunoita kiinni. Konkreettinen toimenpide riskin hallitsemiseksi on patteriverkoston uusiminen. Hallinnasta vastuussa on koko henkilöstö.

7. **Tiedonkulun puutteet**, jolla viitataan huonoon tiedonkulkuun ja puutteellisiin ohjeistuksiin. Etenkin esimiesten koetaan olevan hankalasti tavoitettavissa.

Tiedonkulun ongelmia pidetään mahdollisena riskinä ja sen seuraukset ovat haitalliset. Riskiluokituksestaan kyseessä on merkittävä riski.

Riskiä pyritään ennaltaehkäisemään kehittämällä tiedonkulkua kassassa, jotta sama tieto on kaikkien saatavilla ja käytettävissä. Riskin hallinnasta vastuussa ovat esimiehet.

8. **Häiritsevä taustamelu työpaikalla**, joka liittyy esimerkiksi puhelimien soimiseen ja remontteihin. Tämä häiritsee keskittymistä.

Taustamelua on pidetty todennäköisenä riskinä, jonka seuraukset ovat vähäiset. Luokituksestaan kyseessä on kohtalainen riski.

Riskiä pyritään ennaltaehkäisemään tauottamalla työntekoa ja työaikajärjestelyjen avulla. Lisäksi kuulonsuojaimia voidaan käyttää tarvittaessa. Jos riski toteutuu ja häiritsee työntekoa, voidaan järjestää väliaikaisia työtiloja. Poikkeuksellisissa tilanteissa pyritään ennakoivaan suunnitteluun ja tiedottamiseen, jotta jatkossa asiaan osataan varautua. Riskin hallinnasta vastuussa ovat esimiehet.

9. **Jatkuvat keskeytykset työpaikalla**. Yleisimpiä keskeyttäjiä ovat apua kysyvät kollegat sekä puhelut, jotka tuovat lisästressiä.

Keskeytyksiä pidetään mahdollisena riskinä, jonka seuraukset ovat haitalliset. Kyseessä on luokituksestaan kohtalainen riski. Koska kassan työtehtäviin kuuluu yhteydenpito puhelimitse, sitä on hankala välttää. Työssä tulee kuitenkin huomioida kassan yhteiset pelisäännöt liittyen myös puheluihin.

Ennaltaehkäisevästi riskiä pyritään hallitsemaan yhteisin säännöin, joita kaikki noudattavat. Yksilön tulee tarvittaessa tuoda ilmi kokemansa liiallinen stressi. Riskin ilmetessä selvitetään stressin tai uupumuksen taustat, ja toimenpiteet valitaan sen mukaisesti. Tästä vastuussa ovat sekä kaikki yksilöinä että koko henkilökunta.

10. Häirintä tai epäasiallinen kohtelu, jota korostetaan tapahtuvan asiakkaiden taholta.

Häirintää pidetään mahdollisena riskinä, jonka seuraukset ovat haitalliset. Kyseessä on kohtalainen riski. Riskiä pyritään hallitsemaan sen ilmetessä sisäisen ohjeistuksen mukaisesti. Kassalla on toimintaohje epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn. Epäasiallisesta käytöksestä on ilmoitettava aina esimiehelle. Riskin hallinnasta vastuussa on koko henkilökunta.

9 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus tarkastelee sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyttä sekä tarvittaessa tarjoaa neuvontaa ja konsultointia (Ratsula 2016, 19). Työttömyyskassan sisäisen tarkastuksen järjestämisestä vastaa kassanjohtaja. Tarkastuksen tehtävä on tukea kassan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämistä, tehdä tarkastuksia toimintaan sekä antaa neuvontaa ja konsultointia näihin liittyen. Sisäinen tarkastus perustuu työttömyyskassalain 12 a §:n ja siinä sovelletaan lainsäädäntöä, Finanssivalvonnan ohjeistusta, kassan sisäistä ohjeistusta sekä kansainvälisiä sisäisen valvonnan standardeja eli IIA:n ammattistandardeja.

Sisäistä tarkastusta voidaan tehdä kaikkiin organisaation toimintoihin, myös kolmannelta osapuolelta hankittuihin palveluihin toimintasopimusten määrittelemissä rajoissa. Sisäisellä tarkastuksella on oikeus saada tarpeellista tukea tarkastettavalta toimintayksiköltä tehtäviensä suorittamiseksi. Sisäistä tarkastusta suoritetaan vuosittain tarkastussuunnitelman sekä hallituksen tai kassanjohtajan määräysten mukaan.

Sisäisen tarkastuksen tavoitteena on edistää työttömyyskassan toimintavarmuutta eli edistää kassan kykyä:

- Tunnistaa ja hallita tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä.

- Noudattaa lakeja, säännöksiä ja sopimuksia.
- Toimia hallituksen ja ylimmän johdon linjausten ja päätösten mukaisesti.
- Tehdä päätöksiä oikeiden, riittävien ja oikein ajoitettujen tietojen perusteella.
- Toimia tehokkaasti ja taloudellisesti.
- Turvata omaisuus.

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnon tarkoitus on määritellä tavoitteet riskianalyysin pohjalta, hankkia todentava aineisto esimerkiksi tutkimalla asiakirjoja tai haastatteleamalla ja analysoida sitä sekä tehdä lopulta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosesseista päätelmät. Näihin päätelmiin liittyy suositukset epäkohtien korjaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Konsultointipalvelun tarkoitus puolestaan on kehittää kassan toimintoja ja riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosesseja esimerkiksi kannanotoin. Sisäinen tarkastus laatii ja esittelee sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelmat hallitukselle vuosittain.

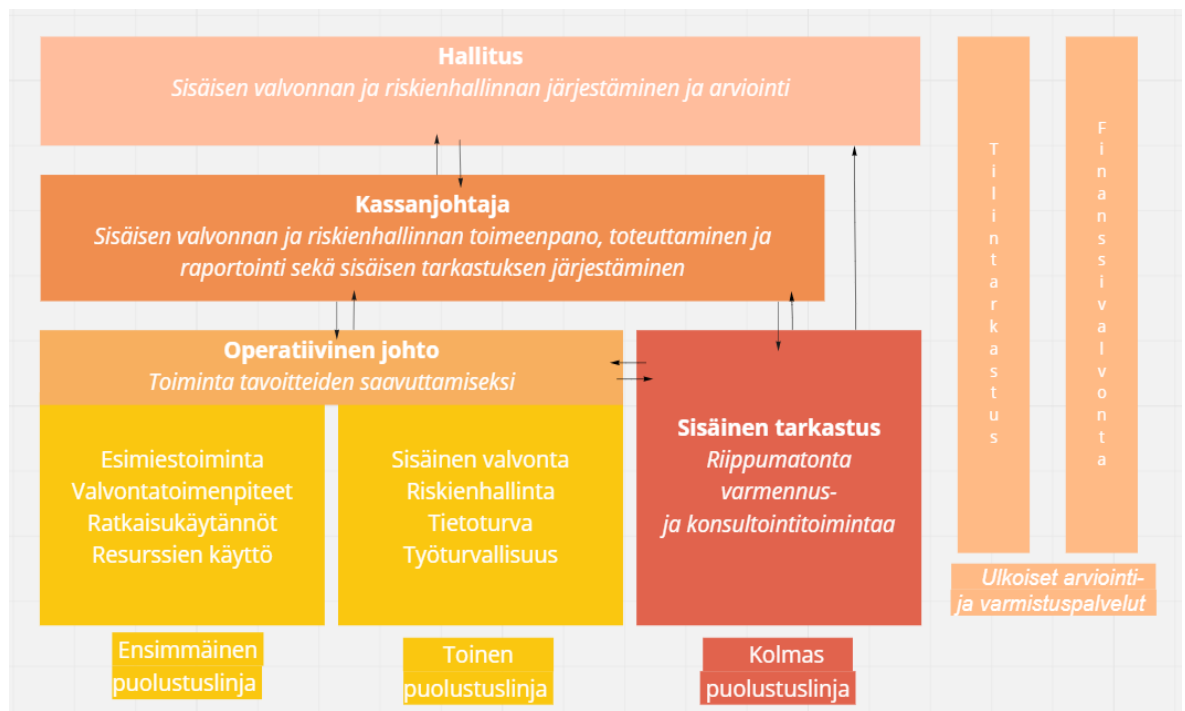
Tarkastus raportoi säännöllisesti toimintasuunnitelman toteutumisesta ja pitää yllä luetteloja tehdyistä töistä. Havaituista merkittävistä puutteista ja väärinkäytöksistä sisäisen valvonnan tai riskienhallinnan suhteen tulee raportoida välittömästi kassanjohtajalle. Tarkastuksista sisäisen tarkastuksen toiminnon tulee laatia dokumentit (testausmuistiot), joihin kirjataan työtä koskevat tiedot johtopäätöksineen, havaintoineen ja suosituksineen tarkastuskohteittain. Näiden perusteella toimintaa ja puutteita voidaan korjata.

10 Yhteenveto

Työttömyyskassan sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus ovat yhdessä laaja ja monimutkainen kokonaisuus, jonka hallitseminen vaatii perehtymistä organisaation toimintaan ja sitä koskevaan lainsäädäntöön. Kassan toiminta koostuu useista prosesseista, joiden suunnittelu ja päivittäminen on riskienhallinnan kannalta välttämätöntä, kun toimintaympäristö on nopeasti muuttuva lainsäädännön ja digitalisaation

tuomien muutosten takia. Toimivat ja ajantasaiset prosessit kontrolloineen ohjaavat päivittäistä työtä tavoitteita kohti. Lisäksi riittävät jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmat sekä työturvallisuussuunnittelu varmistavat toiminnan jatkuvuuden.

Työttömyyskassan sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen kokonaisuus voidaan kuvata The IIA:n kolmen puolustuslinjan mallin mukaisesti alla olevalla kuviolla:



Kuvio 40. Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontajärjestelmä kolmen linjan mallin mukaan.

Ensimmäisen puolustuslinjan roolit riskienhallinnassa kuvaavat niitä, joiden avulla palvelua tai tuotteita toimitetaan asiakkaille (Ratsula 2021, 44–47). Työttömyyskassassa näihin lukeutuvat esimiestoiminta, erilaiset valvontatoimenpiteet, etuusasioiden ratkaisukäytännöt sekä resurssien käyttö. Toisen linjan rooleihin kuuluvat ne, jotka tarkemmin tuovat apua riskienhallintaan (Ratsula 2021, 44–47). Näitä ovat kassassa sisäinen valvonta, riskienhallinta (sekä siihen liittyvät seikat), tietoturva sekä työturvallisuus. Näiden ensimmäisen ja toisen linjan roolien toimivuus kuuluu operatiivisen johdon vastuulle. Näiden toimeenpanosta, toteuttamisesta ja raportoinnista vastaa kassanjohtaja ja hänelle näistä myös raportoidaan.

Kolmas puolustuslinja kuvaa riippumatonta varmistustoimintaa (Ratsula 2021, 47), joka on kassassa sisäinen tarkastus. Se tarkastelee kassan toimintaa ja raportoi siitä sekä kassanjohtajalle että hallitukselle. Sisäisen tarkastuksen järjestämisestä vastaa kassanjohtaja. Hallitus puolestaan vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, joiden toimivuutta sisäinen tarkastus arvioi. Ulkoisia varmennuspalveluita tarjoavat Finanssivalvonta, joka valvoo kassan toimintaa sekä tilintarkastus.

Kassan riskienhallinta, sisäinen valvonta ovat siis yhdessä useammasta tehtävästä, vastuhenkilöstä ja toiminnosta koostuva kokonaisuus, jonka tavoitteena on pitää huoli siitä, että kassa toimii asetettujen tavoitteiden ja säännösten mukaan. Siksi on keskeistä, että se toimii tehokkaasti ja asianmukaisesti ja henkilöstö on tietoinen sen järjestymisestä ja keskeisistä vastuista.

Lähteet

EUR-Lex 2016. Euroopan Parlamentin ja Neuvoston asetus (EU) 2016/679. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679#d1e40-1-1>. Viitattu 18.3.2022.

Finanssivalvonta 2022. Työttömyyskassat. <https://www.finanssivalvonta.fi/vakuutus/tyottomyysvakuutus/>. Viitattu 28.03.2022.

Holopainen, Atte & Koivu, Eila & Kuuluvainen, Antero & Lappalainen, Keijo & Leppiniemi, Jarmo & Mikola, Matti & Vehmas, Keijo. 2013. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Iivari, Mika & Laaksonen, Mika. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero. 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Alma Talent Oy. E-kirja.

Ratsula, Niina. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing, Kerava.

Ratsula, Niina. 2021. Sisäinen valvonta – Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Edita Publishing Oy, Keuruu.

Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2022. Työttömyyskassojen toiminta. <https://www.tyj.fi/tyottomyyskassat/tyottomyyskassojen-toiminta/>. Viitattu 28.03.2022.