

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Miia Tynninen

Meidän IT ja talous Oy:n sisäinen valvonta ja sen kehittäminen

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Miia Tynninen

Meidän IT ja talous Oy:n sisäinen valvonta ja sen kehittäminen

42 sivua, 2 liitettä

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusala Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2019

Ohjaaja: lehtori Teija Launiainen, LAB-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kontrolleja tarvitaan taloushallinnon sisäisen valvonnan prosesseissa. Tarvittavia kontrolleja tutkittiin sisäisen valvonnan COSO-viitekehystä ja riskienhallintaa hyödyntäen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa määriteltiin opinnäytetyön keskeiset käsitteet, joita olivat sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäisen valvonnan prosessit. Käsitteet määriteltiin lähdekirjallisuuden avulla. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta henkilöä.

Sisäisen valvonnan käytännön toteutuksessa kontrollit ovat tärkeässä roolissa. Opinnäytetyössä keskityttiin ostolasku- ja maksuliikenneprosesseihin, koska ne sisältävät riskejä.

Opinnäytetyön tuloksissa käydään läpi Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen nykytilaa ja mahdollisia kehittämissuunnitelmia. Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta sisäisen valvonnan olevan hyvin suunniteltu ja käytännössä asianmukaisesti toteutettu.

Asiasanat: Sisäinen valvonta, COSO, kontrollit

Abstract

Miia Tynninen

Meidän IT ja talous Oy, internal control and its development

42 pages, 2 appendixes

LAB University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration,

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2019

Instructor: Ms Teija Launiainen, Senior Lecturer of LAB University of Applied Sciences

The purpose of this study was to figure out what kind of controls are required in internal control process of business administration. Required controls were researched using COSO -framework and risk management of internal control. The theoretical part of this research defined key concepts, such as internal control, risk management and process of internal control. Concept was defined by source literature. The research was implemented as a qualitative study and research material was collected by interviewing six persons.

The controls have an important role, in practical implementation of internal control. Because of risks, this research focused on purchase invoice and payment transaction process.

Current state of Case -company and possible development suggestions are processed in results of study. Results indicate that internal control is well planned and executed appropriately.

Keywords: Internal control, COSO, controls

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja rajaus	6
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	7
2	Sisäinen valvonta	8
2.1	Sisäisen valvonnan tavoitteet	8
2.2	COSO -malli	10
2.2.1	Sisäinen valvontaympäristö	11
2.2.2	Riskienhallinta	12
2.2.3	Valvontatoimenpiteet	13
2.2.4	Informaatio ja viestintä	14
2.2.5	Seuranta ja valvonta	15
2.3	COSO -ERM	16
2.4	Sisäinen tarkastus	17
2.5	Väärinkäytökset ja riskienhallinta	18
2.5.1	Corporate governance	19
2.5.2	Organisaatiokulttuuri	21
3	Sisäisen valvonnan prosessit	21
3.1	Hankintaprosessi, riskit ja kontrollit	22
3.2	Maksuliikenne prosessin määritelmä	24
3.3	IT-kontrollit	26
4	Sisäinen valvonta: Case Meidän IT ja talous Oy	27
4.1	Sisäinen valvonta tilintarkastuksessa	28
4.2	Ostolaskuprosessi	29
4.3	Maksuliikenne prosessi	31
4.4	Ostolasku- ja maksuliikenne prosessien kontrollien arviointi	32
4.5	Organisaatiokulttuuri muutostilanteessa	33
4.6	IT-järjestelmät	33
5	Johtopäätökset	34
	Kuvat	38
	Lähteet	39

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset, palvelupäällikkö

Liite 2 Haastattelukysymykset, sisäinen tarkastaja ja tilintarkastaja

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Yhteiskunnassa sääntely ja ohjeistus lisääntyvät, joten organisaatioiden on mietittävä, miten tähän haasteeseen reagoidaan. Myös organisaatiot ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi ja hankalimmin johdettaviksi. Tietojärjestelmien kehittyminen ja digitaalisuuden lisääntyminen voi mahdollisesti huonosti suunniteltuna aiheuttaa ongelmia organisaatiolle. Sisäinen valvonta auttaa kontrollien avulla saamaan selville, jos organisaatiossa on ongelmia aiheuttavia kohtia, vaikka tiedonsiirrossa tai valvonnassa. Sisäisen valvonnan avulla luodaan kontrollit, joilla pyritään ennalta ehkäisemään ja paljastamaan virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä (Ahokas. 2012, 11.) Sisäisen tarkastuksen avulla saadaan selville, ovatko kontrollit oikeanlaiset ja riittävät. Julkisuudessa on myös noussut esille tapahtumia, joissa riskienhallinta ja tilintarkastus ovat epäonnistuneet. Organisaation johdolla on vastuu siitä, että organisaatio toteuttaa sille asetetut tavoitteet ja toimii yhteiskunnan sääntöjen mukaan (Holopainen et al. 2013, 17.)

Johdon on oltava tietoinen yritystoimintaan kohdistuvista ulkoisista ja sisäisistä riskeistä ja toimittava niiden vaikutuksen minimoimiseksi. Riskejä ei voida täysin eliminoida, mutta sisäisen valvonnan ja sisäisten valvontajärjestelmien avulla voidaan riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta vähentää. (Ahokas. 2012, 31.)

Opinnäytetyön kohteena on Meidän IT ja talous Oy:n Lappeenrannan toimipiste. Yhtiön toiminta on alkanut 1.1.2019, kun Saimaan talous ja tieto Oy:stä, Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy:stä ja Siun Talous Oy:stä muodostettiin uusi osakeyhtiö. Yhtiön omistaa Etelä- ja Pohjois-karjalan sekä Etelä-Savon kunnat, kuntatoimijat ja sairaanhoitopiirit. Yritys tarjoaa palvelukeskustoimintaa, johon kuuluu monen erilaisen asiakkaan rahaliikenteen hoitaminen. Yhtiöllä on asiakkaina kuntia, mutta kuntalakia ei opinnäytetyössä käsitellä, koska yhtiö on itsenäinen osakeyhtiö, johon sovelletaan osakeyhtiölakia. Opinnäytetyössä käytetään yrityksen nimestä lyhennettä Meita, joka on vakiintunut yrityksen käytössä. (Meidän IT ja talous Oy. 2019.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymys ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena on sisäinen valvonta ja yrityksen kontrollien kehittäminen. Tutkimustavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen sisäisen valvonnan tasoa ja antaa mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada ajantasainen kuva siitä, ovatko sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet tällä hetkellä riittävät. Opinnäytetyö keskittyy sisäiseen valvontaan, mutta sisäistä tarkastusta käsitellään pääpiirteittäin. Toimeksiantajayrityksessä tapahtuneen organisaatiomuutoksen vuoksi sisäisten kontrollien merkitys ja tarve korostuu entisestään. Taloushallinnon prosesseista mukaan otetaan ostolaskuprosessi ja maksuliikenneprosessi. Opinnäytetyö haluttiin rajata koskemaan toimintoja, joihin sisältyy riskejä ja joiden kontrolleja halutaan parantaa ja väärinkäytöksiä torjua. Yrityksen sisäisen valvonnan kontrolleja hoidetaan nykyisin taloushallinto ohjelmien käyttöoikeuksien avulla.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

Miten yrityksen sisäinen valvonta on järjestetty ostolasku- ja maksuliikenneprosien osalta tällä hetkellä?

Miten yrityksen ostolasku- ja maksuliikenneprosessia tulisi kehittää?

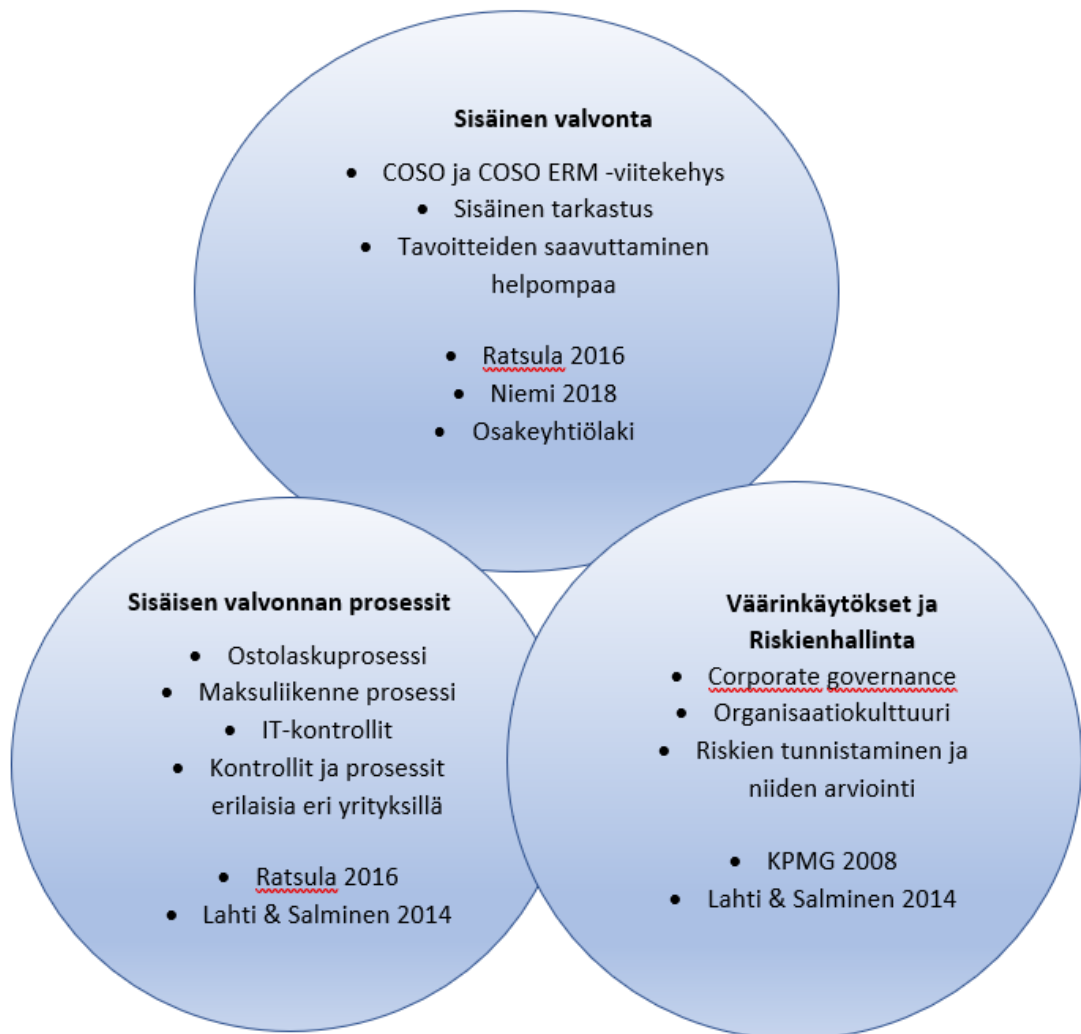
Opinnäytetyön rajauksessa hyödynnetään tutkimuskysymystä ja pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys teoriaosuuden ja empiriaosuuden pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen avulla opinnäytetyön teoreettinen osuus pyrkii tuomaan esiin kokonaisvaltaisen ja selkeän kuvan opinnäytetyön pääkäsitteestä eli sisäisen valvonnan toteuttamisesta.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia ja haastattelua. Havainnointi toteutettiin toimeksiantajayrityksessä toteutuneessa harjoittelussa. Aineisto hankitaan yksilöhaastattelujen avulla ja menetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastattelut puretaan propositiotason litteroinnin avulla, jolloin kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö (Kananen. 2010, 43, 59). Haastattelujen avulla saadaan selville yrityksen nykyinen tila sisäisen tarkastuksen suhteen

ja ideoita siihen millainen tarkastus voisi olla. Nämä menetelmät ovat valittu sen vuoksi, että haastateltavia on pieni tarkoin valittu joukko.

1.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitellään työn kannalta keskeisimmät käsitteet. Käsitteet käydään läpi aikaisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden pohjalta. Teoreettinen viitekehys koostuu sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta sekä taloushallinnon sisäisen valvonnan prosesseista. (Kuva 1).



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Niina Ratsulan kirjassa käydään läpi sisäisen valvonnan määritelmiä, yleisesti tunnettua sisäisen valvonnan COSO-viitekehystä ja sisäistä valvontaa käytännössä organisaation toiminnoissa ja prosesseissa. Paula Niemi tuo esille kirjaan sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen eroja sekä riskienhallintaa. Opinnäytetyöhön on saatu taloushallinnon prosesseista näkökulmaa Sanna Lahden ja Tero Salmisen kirjasta. KPMG:n asiantuntijoiden kirjoittamassa kirjassa käsitellään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan käsitteitä ja rooleja.

2 Sisäinen valvonta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan johtamis- ja hallintojärjestelmän osaa, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan päämääränsä. Hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jakaminen ja järjestelmien sisäiset kontrollit ovat sisäistä valvontaa. Organisaation koko, omistussuhteet, rakenne, toimiala ja toimintojen luonne voivat määrittää sen millaista sisäistä valvontaa käytetään. Yhteistä organisaatioille sisäisessä valvonnassa on se, että se koskettaa jollain tavalla koko henkilöstöä. Organisaatiossa eri henkilöstöryhmät toteuttavat valvontaa eri tavoilla. Valvonnan prosesseja ja toimintoja kehitetään tarvittaessa. Riskit ja näin ollen tarvittavat kontrollit eivät pysy samanlaisina esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvien muutosten vuoksi ja vaikuttavat myös merkittävästi sisäisen valvonnan tarpeeseen. Tärkeää on, että sisäinen valvonta toimii, joten ei ole tärkeää, miten se on järjestetty. Sisäinen valvonta toimii parhaiten silloin, kun se on rakennettu osaksi liiketoimintaprosesseja ja sen komponentit ovat läsnä kaikilla organisaation tasoilla. Organisaation sisään rakennettu valvonta on parhaimmillaan silloin, kun niiden suorittaja ei edes huomaa suorittavansa tiettyjä kontrolleja. (Ratsula 2016, 14-18). Sisäisellä valvonnalla pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä ja hallintoa sekä vähentämään petosten määrää (COSO).

2.1 Sisäisen valvonnan tavoitteet

Sisäisen valvonnan tavoitteena ovat organisaation toimintojen tehokkuuteen sekä taloudellisuuteen liittyviä, mukaan lukien operationaalisten ja taloudellisen suoriutumisen tavoitteet, sekä omaisuuden suojaaminen. Johdon on tunnistettava prosesseihin liittyvät riskit ja hallita niitä soveltuvilla kontrolleilla. Sisäisessä valvonnassa on hyvä kuvata avainprosesseja. Avainprosessien kuvaamisen

avulla nähdään sisäiseen valvontaan liittyviä riskejä sekä sisäisen valvonnan kontrollit. Prosessien sanallisen kuvauksen sekä visualisoinnin avulla hahmotetaan kokonaiskuva ja eri toimijoiden vastuualueet. Tämän avulla löydetään prosessien riskialttein kohdat ja pystytään löytämään soveltuvia sisäisen valvonnan toimenpiteitä eli kontrolleja. Prosessikuvauksen käytöllä saavutetaan useita hyötyjä, sen avulla uusien työntekijöiden perehdyttäminen sisäiseen valvontaan on helpompaa, se auttaa selkeyttämään vastuita ja velvollisuuksia sekä organisaation prosessien läpikäyminen ulkoisten sidosryhmien kanssa on selkeämpää. (Niemi 2018, 342-344, Ratsula 2016, 15.)

Sisäisen valvonnan raportoinnin tavoitteisiin kuuluvat sisäinen ja ulkoinen taloudellinen ja ei-taloudellinen raportointi, joka voi sisältää raportoinnin luotettavuuden, ajantasaisuuden, läpinäkyvyyden ja organisaation sisäisesti asetettujen ehtojen noudattamisen seuraamista. Vaatimustenmukaisuus tavoitteet muodostavat minimivaatimuksen organisaation toiminnalle. (Ratsula 2016,15-16; Ratsula 2019a.)

Sisäisen valvonnan ensisijaisena tehtävänä ei ole väärinkäytösten löytäminen, vaan väärinkäytösten ehkäiseminen, tunnistaminen ja eteenpäin raportointi. Hyvän yrityskulttuurin omaavassa organisaatiossa esiin tulleisiin epäkohtiin ja väärinkäytöksiin reagoidaan ja ne käsitellään asianmukaisesti. (Ratsula 2016, 248.) Suomessa sisäisestä valvonnasta ei ole säädetty erillistä lakia, mutta pörs-siyhtiöiden sisäisestä valvonnasta on annettu ohjeistuksia ja määräyksiä. (Aho-kas 2012, 126.)

Organisaatiolle aiheutuu sisäisestä valvonnasta kustannuksia, joten on tärkeää miettiä valvonnalle riittävä varmuus, koska mikään kontrollijärjestelmä ei ole sataprosenttinen este tehottomuudelle tai väärinkäytöksille. Sisäiseen valvontaan liittyy rajoitteita, esimerkiksi manuaalisessa kontrollissa ihminen on aina osallisena. Kontrollit ovat osa henkilöstön päivittäisiä, viikoittaisia tai kuukausittaisia työtehtäviä, jolloin on olemassa mahdollisuus inhimillisiin virheisiin tai erehdyksiin. Monesti on mahdollista, että kaksi tai useampi henkilö voi yhdessä kiertää asetetun kontrollin. Tällöin työtehtävien eriyttäminen ei ole tehokas kontrolli. Organisaation muuttuessa esimerkiksi yritysoston myötä, saattaa kontrollijärjestelmän toimivuus vaarantua. (Ratsula 2016, 29; Ratsula 2019a.)

2.2 COSO -malli

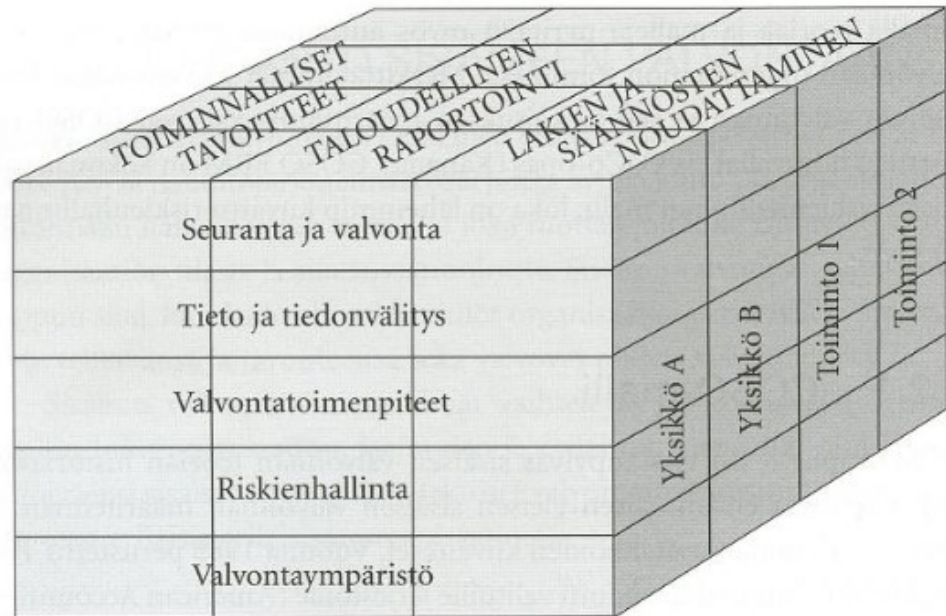
Sisäiseen valvontaan liittyy viitekehyksiä, joista yksi tunnetuimmista ja laajasti käytetyistä on COSO -malli. Joka luotiin vuonna 1992 sisäisen valvonnan arvioimista varten. Mallin uusin päivitetty versio on vuodelta 2013. Malli korostaa johdon arvion tärkeyttä sisäisen valvonnan suunnittelussa, käyttöön otossa, noudattamisessa sekä valvontajärjestelmän arvioinnissa. COSO:n mukaan sisäinen valvonta on prosessi, joka muodostuu jatkuvista tehtävistä ja toiminnoista eli keinoista päästä tavoitteeseen, ei pelkästään lopputuloksesta. Sisäisessä valvonnassa ei ole kyse vain toimintaohjeista ja politiikoista, järjestelmistä ja dokumentaatiosta, vaan kyse on ennen kaikkea ihmisistä ja siitä miten he toimivat organisaation joka tasolla vaikuttaessaan sisäiseen valvontaan. Sisäisen valvonnan avulla voidaan tuottaa ainoastaan kohtuullinen varmuus, mutta ei täydellistä varmuutta ylimmälle johdolle ja hallitukselle. Sisäinen valvonta on erilaista organisaation rakenteen eri yksiköissä, tytäryhtiöissä, divisioonissa tai liiketoimintaprosesseissa. On huomioitava, että prosessi on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Mallin avulla voidaan mitata sisäisen valvonnan tehokkuutta. (Ratsula 2016, 57-61; Ratsula 2019a, Niemi 2018, 346.)

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta on prosessi, johon osallistuvat organisaation hallitus, johto ja muu henkilöstö, joka pyrkii varmistamaan, että tärkeimmät sisäisen valvonnan tavoitteet saavutetaan:

1. toimintojen tehokkuus ja tuloksellisuus, sisältäen toiminnalliset ja taloudelliset tulostavoitteet sekä omaisuuden turvaamisen
2. taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuus, ajantasaisuus, läpinäkyvyys ja vaatimustenmukaisuus, sisältäen sisäisen ja ulkoisen laskennan ja toiminnallisen raportoinnin
3. lakien ja säännösten noudattaminen sekä organisaation sisäisten toimintaohjeiden noudattamisen. (Niemi 2018, 347; KPMG 2008, 37-38)

Kuvassa 2 nähdään, että COSO-malli koostuu viidestä pääkomponentista, jotka ovat ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja viestintä sekä seurantatoimenpiteet. Hyvin toimivassa sisäisessä valvonnassa kaikki

viisi komponenttia toteutuvat ja nivoutuvat yhteen. (Ratsula 2016, 57-61; Ratsula 2019a.)



Kuva 2. Sisäisen valvonnan COSO-mallin pääkomponentit (KPMG 2008, 38).

2.2.1 Sisäinen valvontaympäristö

Valvontaympäristöllä tarkoitetaan vallitsevaa valvontakulttuuria organisaatiossa. Valvontakulttuuri vaikuttaa henkilöstön asennoitumiseen valvontaa kohtaan. Valvontaympäristö on perustana muille osatekijöille ja tuo toimintaan kurinalaisuutta ja järjestystä. Valvontaympäristö koostuu organisaation eettisistä arvoista, johdon periaatteista ja toimintatavoista, organisaatorakenteesta, valtuuksien ja velvollisuuksien jakamisesta, henkilöstöhallinnon menettelytavoista ja käytännöistä sekä henkilöstön pätevydestä. (KPMG 2008, 38-39; Koivu 2013, 58.)

Valvontakulttuurin luomisessa avainasemassa on yrityksen johto, joka viestii muulle henkilöstölle omalla esimerkillään, miten tärkeänä sisäistä valvontaa pidetään organisaatiossa. Kulttuuri on tärkeä valvontaympäristön osa, mutta siihen

vaikuttavat myös muut sisäisen valvonnan elementit, kuten säännöt ja ohjeet, tiedonkulku sekä tapa, jolla virheisiin, väärinkäytöksiin ja erilaisiin kontrollipuutteisiin puututaan. (Ratsula 2016, 95-96.)

Eettisten arvojen ja rehellisyyden tulee olla osana jokapäiväistä organisaation toimintaa ja keskustelua. Ylimmän johdon tulee määrittää organisaation oikea tapa toimia. Kuitenkin viime kädessä esimiehillä on tärkein vastuu viestiä omille alaisilleen sisäisen valvonnan periaatteista ja yrityksen johdon määrittämisestä toimintatavoista. Virheiden, väärinkäytösten ja tehottomuuden riskit kasvavat, mikäli tämä tärkeä vastuu laiminlyödään. Suurissa organisaatioissa ylimmän johdon viesti ei välttämättä välity yksittäiselle työntekijälle. Tällöin korostuu se, millaisen viestin esimies antaa työntekijöilleen. Yksittäinen työntekijä peilaa toimintaansa esimiehensä ja lähimpien kollegoidensa toimintaan. Mikäli tiimin jäsenet yleisesti hyväksyvät tavan toimia ohjeiden vastaisesti, ei ylimmän johdon viestiä oikeasta tavasta toimia välttämättä osata noudattaa. (Ratsula 2016, 97-98.)

Organisaation päivittäisen toiminnan perustana tulisi olla organisaation johdon määrittelemä yhteinen toimintatapa. Toimintatapa ohjaa yksittäistä työntekijää hänen päivittäisessä toiminnassaan ja päätöksissään. Se auttaa määrittelemään mikä on oikein ja mikä väärin sekä mikä on organisaation yhteinen tapa toimia. Näiden vaatimusten lähtökohtana on lakien ja muiden vaatimusten noudattaminen ja usein niissä peilautuvat myös valvontaympäristön ja sidosryhmien vaatimukset, kuten vastuullisuuteen liittyvät periaatteet. (Ratsula 2016, 98.)

2.2.2 Riskienhallinta

Jokainen organisaatio kohtaa toimintaansa uhkaavia riskejä, jotka tulee tunnistaa ja analysoida. Riskejä arvioidaan organisaation asetettujen riskitasojen mukaan. Johdon on päätettävä, mikä on riskitaso, joka on järkevää hyväksyä, ja pitämään riskit niissä rajoissa. Riskejä ei voida koskaan eliminoida täysin, mutta riskienhallintaa voidaan lisätä sisäisen valvonnan avulla. Arvioinnin avulla tunnistetaan uhkaavat riskit, jolloin tunnistamisen ja analysoinnin avulla luodaan perusta riskienhallinnalle. Ennen riskien arviointia, tulee organisaation toiminnalle asettaa tavoitteet, minkä jälkeen tunnistetaan riskit, jotka liittyvät näiden tavoitteiden saa-

vuttamiseen. Tavoitteet tulisi asettaa sekä yritystasolle että jokaiselle toimintatasolle. Tämän jälkeen voidaan tunnistaa eri tavoitteille avaintekijät, jotka ovat kriittisiä kunkin tavoitteen saavuttamiselle. Riskien arvioinnissa tulee ottaa myös huomioon riskeihin vaikuttavat organisaatiota koskevat muutokset esimerkiksi organisaatiomuutos. Riskit vaikuttavat organisaation kykyyn selviytyä tehtävistään, kilpailla menestyksellisesti toimialallaan, ylläpitää tuotteittensa ja palvelujensa kokonaislaatua ja henkilökuntansa osaamista. (Ratsula 2016, 107-108; Koivu 2013, 67-68.)

2.2.3 Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteillä tarkoitetaan toimintaperiaatteita ja -tapoja, jotka auttavat varmistamaan, että toiminta on johdon toimintaohjeiden mukaista. Valvontatoimenpiteet auttavat varmistamaan, että ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallitsemiseksi. Toimenpiteet voivat olla ennaltaehkäiseviä tai tunnistavia, ja ne voivat rakentua automaattisista tai manuaalisista toimenpiteistä. Valvontatoimenpiteet ovat erilaisia eri organisaatioissa, kuten esimerkiksi toimenpiteet hyväksymisestä, valtuutuksista, täsmäytksistä ja työtehtävien eriyttämisestä. (Niemi 2018, 348; KPMG 2008, 39.)

Valvontatoimenpiteillä määritetään suuntaviivat sille, mitä pitäisi tehdä ja toimintatavat puolestaan tarkoittavat niitä käytännön toimenpiteitä ja kontroleja, joiden avulla määritetään, miten toimintaperiaatteita toteutetaan. Valvontatoimenpiteitä sijoitetaan yrityksen toimintojen ja prosessien eri kohtiin sekä teknologiseen ympäristöön, ja niiden tavoitteena on vastata näihin toimintoihin, prosesseihin ja teknologiaan kohdistuviin riskeihin. (Ratsula 2016, 118-119.)

Valvontatoimenpiteet voivat olla ennalta ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiskontrolleja, ja ne voidaan jaotella myös erilaisten valvontatavoitteiden mukaan sekä niitä kohdistetaan moniin eri asioihin. Kontrollit, joita toteutetaan ylimmällä tasolla, sisältävät monesti niin sanottuja analyttisiä tarkasteluita, joissa tietyn ajanjakson suoritusta verrataan budjetteihin, historiatietoon, kilpailijoihin ja ennusteisiin. Tällöin ylätasolla pyritään selvittämään, missä laajuudessa tavoitteet saavutettiin sekä löytämään selvityksiä merkittäville poikkeamille. Alemman tason kontrollit kohdistuvat yksittäisiin liiketapahtumiin, joiden

avulla pyritään tarkastamaan liiketoimien paikkansapitävyyttä, loppuunsaattamista ja toimintavaltuutuksia. (Ratsula 2016, 119.)

Organisaation koosta, rakenteesta ja johdon asettamista periaatteista riippuu se, miten valvontatoimenpiteet dokumentoidaan. Useimmiten yleiset toimintaperiaatteet, kuten hyväksymispolitiikat, matkustusohjesäännöt, yleiset laskentaperiaatteet tai hinnoittelupolitiikat, ovat olemassa kirjallisina dokumentteina. Dokumentit eivät kuitenkaan takaa, että toimintaperiaatteita käytännössä noudatetaan. Toisaalta on mahdollista, että kirjoittamaton toimintaperiaate toimii sellaisissa organisaatioissa, joissa se on juurtunut toimivaksi ja henkilöstön sisäistämäksi käytännöksi. Tärkeintä on, että voimassa olevista valvontatoimenpiteistä ollaan tietoisia siellä missä kuuluukin. (Ratsula 2016, 119-120.)

Valvontatoimenpiteet kuvaavat usein sitä, mitä ihmiset käytännössä tekevät, joten ne voidaan dokumentoida myös työnkuvausten muodossa. Käytännössä kuitenkin vain pieni osa yritysten valvontatoimenpiteistä on dokumentoitu, ja niiden suoritustapa saattaa riippua paljonkin kontrollin suorittajasta. Pääasia on, että kontrollin tavoite toteutuu ja että sen avulla pystytään ehkäisemään riskejä, jota vastaan se on suunniteltu. Kontrolleja ei tarvita, jos ei ole olemassa riskiä. Sen vuoksi onkin tärkeää, että valvontatoimintoja suunnitellaan ja otetaan käyttöön niissä toiminnoissa, prosesseissa ja tehtävissä, joissa on tunnistettu olevan riskejä. (Ratsula 2016, 120-121.)

2.2.4 Informaatio ja viestintä

Organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä tulee olla tarvittava, olennainen tieto käytettävissä ja omaksuttavissa, jotta he kykenevät hoitamaan työtehtävänsä ja oman roolinsa osana sisäistä valvontajärjestelmää. Tietojärjestelmien tuottamat raportit käsittelevät toiminnallista, taloudellista ja sääntöjen noudattamista koskevaa tietoa, mikä mahdollistaa liiketoiminnan johtamisen ja valvonnan. Tietoa käytetään sisäisen valvonnan osa-alueiden tukena, että jatkuvaan tiedonjakoon läpi organisaation sekä organisaation ulkoisille sidosryhmille. Koko henkilöstön tulee saada ylimmältä johdolta viestiä, että valvonta on otettava vakavasti. Heidän tulee ymmärtää oma roolinsa sisäisessä valvonnassa ja huomioida, kuinka yksittäiset toimet vaikuttavat toisten työhön. Työntekijöillä tulee olla kanavat viestiä

merkittävistä asioista ylöspäin. (Niemi 2018, 348; KPMG 2008, 39-40; Ratsula 2016, 130.)

Kommunikaatio on jatkuva prosessi tarvittavan tiedon tarjoamiselle, jakamiselle ja saavuttamiselle. Sisäisen kommunikaation avulla tietoa levitetään alhaalta ylös, ylhäältä alas ja poikittain läpi organisaation. Viestinnän avulla henkilöstö saa ylimmältä johdolta selkeän vistin, että sisäisen valvonnan velvollisuuksiin on suhtauduttava vakavasti. Henkilöstön tulee tietää omat tehtävät sisäisessä valvonnassa ja ymmärrettävä kuinka se linkittyy muiden tekemään työhön. Ulkoinen kommunikaatio mahdollistaa ulkoisen informaation kommunikoinnin organisaatiolle sekä välittää ulkoiselle taholle vaadittua ja odotettua tietoa. (Ratsula 2016, 130.)

Informaatiota saadaan useissa eri muodoissa ja useista eri lähteistä. Tietoa tarvitaan kaikilla tasoilla johtamisessa ja ohjaamisessa organisaatiota asetettuja tavoitteita kohti. Tietoa tarvitaan erilaisten raporttien kokoamiseen, operatiiviseen ja strategiseen päätöksentekoon ja toiminnan seuraamiseen. (Ratsula 2016, 131.)

2.2.5 Seuranta ja valvonta

Organisaation tulee seurata jatkuvasti sisäisen valvonnan toimivuutta ja laatua. Jatkuva valvonta tapahtuu prosesseissa ja sen on oltava säännöllistä johdon ja esimiesten toimintaa ja muun henkilöstön toimenpiteitä heidän suorittaessaan tehtäviään. Erilaisten toimenpiteiden ja arviointien laajuus ja lukumäärät riippuvat yleensä riskiarviointien tuloksista ja jatkuvan seurannan tehokkuudesta. Seurannan tarkoituksena on arvioida kuinka toiminta organisaatiossa vastaa lainsäädännöllisiin tai organisaation itsensä laatimiin periaatteisiin. Seurannan tulokset ja havainnot kommunikoidaan johdolle ja tarvittaessa hallitukselle. (KPMG 2008, 40; Ratsula 2016, 140.)

Esimiesten tekemä päivittäinen ohjaus on tärkeä osa jatkuvaa seurantaa. Esimiehellä tulee olla ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Eriytettyjen työtehtävien avulla ennaltaehkäistään virheiden ja väärinkäytösten toteutumista. Kun valvontatoimenpiteet on rakennettu yrityksen normaaleihin, toistuviin toimintaruutiineihin, ne toimivat reaaliaikaisesti, reagoivat muuttuviin olosuhteisiin ja ovat

juurtuneet osaksi yritystä. Näin niistä saadaan tehokkaampia kuin erilliset arvioinnit olisivat. (Ratsula 2016, 141.)

2.3 COSO -ERM

COSO ERM-viitekehys keskittyy sisäisen valvonnan riskienhallintaan laajemmin kuin COSO-malli. (Ratsula 2016, 64). Vuonna 2017 COSO-ERM -viitekehys päivitettiin ja siitä julkaistu uusi versio on nimeltään Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. (COSO 2017). Uudistettu viitekehys lähtee liikkeelle strategian valinnasta riskienhallinnan tuella. Organisaation arvonkehitykseen voi olla suuri merkitys sillä, ettei valittu strategia ole linjassa organisaation vision ja mission kanssa. Organisaation riskienhallinnan tulisi toimia tahona, joka arvioi jokaista strategiavaihtoehtoa sekä vision ja mission näkökulmasta, sekä riskinottohalukkuuden sopimista strategiaprosessiin (Noukka 2017.)

Vanhempi COSO-ERM -malli esitettiin monivärisenä kuutiona, jonka ylimmällä sivulla olivat organisaation strategiset ja operatiiviset tavoitteet sekä raportointia koskevat tavoitteet. Etummaisella sivulla on riskienhallinnan prosessin vaiheet ja sivulla organisaation eri osa-alueet. (Niemi 2018, 334.) Uudistetussa mallissa kuutio on korvattu uudella selkeämmällä ilmeellä (Kuva 3).



Kuva 3. COSO-ERM -viitekehys. (<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf>. Luettu 10.8.2019.)

COSO-ERM-viitekehyksen viisi pääkomponenttia on kuvan alareunassa. *Hallinto ja kulttuuri* periaatteena on vahvistaa hallinnon ja johdon riskienhallinnan tärkeyttä ja jakaa valvontavastuuta sen toteuttamisessa. Kulttuuri liittyy eettisiin arvoihin, haluttuun käyttäytymiseen organisaatiossa ja riskien ymmärtämiseen. *Strategia ja tavoitteiden asettamisen* periaate kuvaa sitä, miten organisaation riskienhallinta, strategia ja tavoitteiden asettaminen toimivat yhdessä strategisen suunnittelun prosessissa. Riskinottohalukkuuden on oltava samassa linjassa strategian kanssa. *Suorituskyky* liittyy strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Riskit tulee tunnistaa ja arvioida sekä priorisoida riskien vakaavuuden ja riskinottohalukkuuden mukaan. Organisaatio valitsee siten halutun riskin. Prosessin tulokset organisaatio ilmoittaa avainriskien omistajille. *Läpikäynti ja tarkistaminen* periaatteen ideana on arvioida sitä, miten hyvin riskienhallinnan komponentit toimivat ja mitä muutoksia kontroleihin mahdollisesti tarvitaan. Viimeisenä periaatteina ovat *tiedotus, viestintä ja raportointi*, koska organisaation riskienhallinta vaatii jatkuvaa koko organisaation tavoitettavaa informointia ja kommunikointia oleellisista asioista. (COSO 2017.)

2.4 Sisäinen tarkastus

Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus eivät ole erillisiä, vaan niillä on kiinteä yhteys toisiinsa. Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus käsitellään usein jopa samaksi asiaksi tai ainakin niiden välille on vaikea määrittää eroa. Sisäisellä tarkastuksella viitataan objektiiviseen ja riippumattomaan tarkastusorganisaatioon, jolla tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle ja parannetaan sen toimintaa. Toiminnan ulottuvuus voi vaihdella organisaatioittain. Sisäisen tarkastuksen työtä ohjaa alan kansainvälinen ammatillinen viitekehys, joka koostuu muun muassa eettisistä säännöistä, ammattistandardeista ja käytännön ohjeista. Organisaation on mahdollista järjestää sisäinen tarkastus erillisenä yksikkönä, tai se voidaan ulkoistaa lähes täysin. Mahdollista ovat myös erilaiset välimuodot esimerkiksi yrityksessä on sisäisen tarkastuksen päällikkö, jonka apuna toimii ulkoistettuja tarkastajia. (Ahokas. 2012, 12 – 13.)

Sisäisen tarkastuksen tulisi muodostaa käsitys organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmän lisäksi riskienhallinnasta sekä sisäisestä valvonnasta. Organisaation riskienhallinnan ollessa kehittyntä voi sisäinen tarkastus hyödyntää

omassa suunnittelussaan riskienhallinnan tuottamaa tietoa. Mikäli riskienhallinta ei ole kehittynyt on sisäisen tarkastuksen tehtävä oma riskiarvio hallintatoimenpiteiden riittävydestä. (Niemi 2018, 337-338.)

Sisäinen tarkastaja kertoi haastattelussaan, että sisäisen tarkastajan tulee noudattaa kansainvälisiä ammattistandardeja. Standardeja noudatetaan, vaikka organisaatiot olisivat eri kokoisia, yksityisiä tai julkisia. Sisäisen tarkastajan tulee olla organisaatioon nähden riippumaton ja työssään objektiivinen.

2.5 Väärinkäytökset ja riskienhallinta

Väärinkäytöksellä tarkoitetaan tietoista tai tahallista, oikeudetonta etua tuottavaa toimintaa, jolle on luonteenomaista vilppi tai tietojen esittäminen virheellisinä siten, että tekijä tietää tai uskoo niiden olevan väärinä. Perusluonteista väärinkäytöksille on tahallisuus, salaaminen ja luottamusaseman väärinkäyttö. Ammatillisia väärinkäytöksiä voivat tehdä organisaatiossa toimivat työntekijät, jolla mahdollistetaan organisaation resurssien tai varojen tietoista ja tahallista väärinkäyttöä. Tällöin väärinkäytös koituu organisaation haitaksi. Väärinkäytöksiä voidaan tehdä myös organisaation eduksi, jolloin työntekijä saa epäsuoraa henkilökohtaista etua bonusten tai ylennysten muodossa. Väärinkäyttöihin voi liittyä myös organisaation ulkopuoliset henkilöt. Henkilöt tai organisaatiot voivat saada henkilökohtaista hyötyä tai epäsuoraa hyötyä tuottavia liiketoiminnallisia etuja. (Niemi 2018, 50-51.)

Riski voidaan määritellä tapahtumaksi, jolla voi olla vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaarantaa tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta on yksi tärkeistä organisaation perustehtävistä. Riskienhallinta prosessin avulla organisaatio pyrkii tunnistamaan ja hallitsemaan tavoitteidensa saavuttamiseen vaikuttavia tapahtumia. Riskienhallintajärjestelmän tulee kattaa organisaation kaikki toiminnot ja sen organisoinnista vastaa ylin johto. Toimiva riskienhallinta järjestelmä on osa organisaation suunnittelu- ja johtamisprosessia, päätöksentekoa, päivittäistä johtamista ja toimintaa sekä valvonta- ja raportointiketjua. Hallituksen tulee huolehtia siitä, että organisaatiossa on riskienhallintajärjestelmä. Järjestelmän suunnittelun ja raportoinnin toteuttaa usein toimitusjohtaja ja ylin

johto. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on arvioida järjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta. (Kuuluvainen 2013, 45; KPMG 2008, 79-80.)

Sisäisen riskienhallinnan perustan muodostaa organisaation visio, arvot ja strategia. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että organisaation riskit tunnistetaan ja niitä arvioidaan ja seurataan. Sisäisen valvonnan avulla voidaan parantaa riskienhallintaa ja saavuttaa strategiset ja operatiiviset tavoitteet. Johdon tulee määritellä riskitaso, jonka tulisi olla osa organisaation päätöksentekoprosessia eikä siitä erillään. Organisaatiossa kaikkiin toimintoihin liittyy uhkia ja mahdollisuuksia. Sen vuoksi riskienhallinnan tulisi olla kokonaisvaltaista ja toimia systemaattisesti läpi koko organisaation. (Ratsula 2016, 108; Niemi 2018, 322-323; Ilmonen et al. 2010, 21.)

Haastattelussa sisäinen tarkastaja kertoi, että riskitason päättää organisaation ylin johto. Sisäiselle tarkastajalle laaditaan toimintasäännöt, joiden pohjalta hän tarkastaa organisaation toimintoja. Sisäinen tarkastaja puuttuu vain niihin asioihin, jotka organisaation johto on valinnut. Organisaatio voi valita, ettei ostolaskuihin liity riskejä, eikä niiden toimintoja tarkastella. Sisäinen tarkastaja kuitenkin kertoo mielipiteensä siitä, ettei näiden tarkastusta kannata sivuuttaa.

Johdon tulee määritellä hyväksyttävä riskitaso ja toimia sen mukaan. COSO-ERM-viitekehyksen mukaan tavoitteet kannattaa asettaa sekä yritystasolle että jokaiselle toimintatasolle. Väärinkäytökset ovat riski organisaatiolle. Henkilökoh- taista hyötyä voidaan saada organisaation resurssien tai varojen tahallisella ja tietoisella väärinkäytöllä. (Ratsula 2016, 108, 249.)

2.5.1 Corporate governance

Corporate Governancella ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää käytössä. Yleensä sillä tarkoitetaan yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmää, jonka avulla yritystoimintaa voidaan johtaa ja kontrolloida. Järjestelmän tarkoituksena on viestiä sidosryhmille toiminnan uskottavuutta ja toisaalta tehostaa johtamista ja päätöksentekoa yrityksen sisällä. Termille on useita suomenkielisiä käännöksiä, kuten johtamis- ja hallintojärjestelmä, hyvä hallintotapa, omistajaohjaus ja yhtiön hallinta. (KPMG 2008, 11-12; Erma et al. 2014, 20.)

Hyvää johtamis- ja hallintotapaa koskeva säännöstö on kehittynyt ja muovautunut Suomessa huomattavasti viime vuosikymmenen aikana. Suomessa hyvää hallintotapaa koskevaa säännöstöä sisältyy muun muassa osakeyhtiölakiin, tilintarkastuslakiin, arvopaperimarkkinalakiin, lakiin luottolaitostoiminnasta, liikepankkilakiin ja vakuutusyhtiölakiin. (KPMG 2008, 15.)

Suomessa olevien lakien mukaan organisaation on huolehdittava sisäisestä valvonnasta. Osakeyhtiölain mukaan hallituksen on huolehdittava, että yhtiön kirjanpito ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (Osakeyhtiölaki 2006 6 luku 2§.)

Corporate governanceen liittyvät säännökset ovat saaneet alkunsa Yhdysvalloista, jossa sijoittajainstituutiot ryhtyivät vaatimaan yrityksiltä suurempaa avoimuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen suuriin päätöksiin. Tätä vaatimusta puolustivat myös yritysskandaalit, jotka toivat julkisuuteen merkittäviä väärinkäytöksiä. Listaamattomille yrityksille on kehitetty omia hyvän hallintotavan suosituksia. Kauppakamari on julkaissut oman aiheuuttelon asioista, joiden avulla erityyppiset yhtiöt voivat halutessaan soveltaa kehittäessään hyvää hallintotapaa. Asialuettelon avulla listaamattomat yhtiöt voivat halutessaan kehittää aktiivisesti omaa hallintotapaa, jos katsovat listayhtiöiden corporate governanse -suositusten olevan liian raskaita. Hyvän hallintotavan kehittäminen annetuilla työkaluilla voi tukea yritystä sen elinkaaren eri vaiheissa. Asialuettelon käyttäminen perustuu vapaaehtoisuuteen, ja yhtiö voi itse päättää toimistaan sekä menettelytavoistaan tarpeidensa ja lähtökohtiensa mukaisesti ilman tiedonantovelvollisuutta. Asialuettelo sisältää osuudet muun muassa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Näiden kohtien osalta tavoitteet ovat samat kuin listatuilla yhtiöillä, eli niiden avulla halutaan varmistaa, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. (Erma et al. 2014, 20-21; KPMG 2008, 21-22.)

Tehokkuusvaatimukset, toimintaympäristön nopeat muutokset, sidosryhmien vaatimukset ja johdon riski- ja kontrollitietoisuuden kasvaminen ovat vaikuttaneet riskienhallinnan merkityksen kasvuun organisaatioissa (KPMG 2008, 79).

2.5.2 Organisaatiokulttuuri

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, johon mahdollisesti sisältyy useita eri alakulttuureita. Alakulttuurit voivat muodostua toimintojen, maantieteellisten alueiden, tiimien ym. vaikutuksesta. Organisaatiokulttuuri ilmenee tyypillisesti yhteisenä arvojärjestelmänä, joka määrittelee, mikä on tärkeää. Se ilmenee asenteiden ja käyttäytymisen normeina, jotka ohjaavat ihmisten asenteita ja käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kiinteästi esimerkiksi organisaation riskikulttuuriin siihen, miten riskeihin suhtaudutaan ja miten niitä hallitaan. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on tärkeää, koska sen vaikutus riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan on merkittävä. Yritykseen muodostunutta organisaatiokulttuuria voi olla haastavaa muuttaa, koska sitä ylläpitävät ihmiset, tavat, prosessit ja rakenteet. Organisaatiokulttuuri muodostuu uskomuksista ja ennakkokäsityksistä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Uudet työntekijät saattavat yrittää haastaa näitä, mutta tulevat torjutuiksi, koska ”ei täällä tehdä niin” tai ”tuota on joskus yritetty eikä se toimi” ja niin edelleen. (Niemi 2018, 377-378.)

Organisaation riskienhallinnassa ja strategian toteuttamisessa auttaa vahva ja eettisiä arvoja vaaliva organisaatiokulttuuri. Koska se vaikuttaa ihmisten tekemiin päätöksiin, vaikka he eivät sitä tiedostaisikaan. Oikeanlaista organisaatiokulttuuria kannattaa vaalia vaikuttavalla johtamisella, huomioimalla tarpeet rekrytoinneissa, että oikeanlaiseen toimintaan kannustavilla palkitsemismalleilla. (Niemi 2018, 378.)

Esimiehen tulee antaa henkilöstön osallistua palaverissa aloitteellisesti ja aktiivisesti sekä ottaa vastaan henkilöstön kritiikki. Jos näin ei tapahdu keskustelut siirtyvät palaverien ulkopuolelle. Pahimmillaan tämä johtaa epäviralliseen organisaatiokulttuuriin, joka alkaa nakertaa tyytymättömyydellään ja kielteisillä asenteillaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja yhteistyötä. (Järvinen 2013, 41.)

3 Sisäisen valvonnan prosessit

Kontrollit ovat olennainen osa yrityksen hallintoa ja riskien hallintaa. Kontrollit koskevat yleensä yrityksen kaikkia toimintoja. Sisäinen valvonta tulisi olla osana

organisaation prosesseja. Tulisi tunnistaa avainprosessit ja yritystason tärkeimmät kontrollit. Yritystason kontrollit ovat perusta sisäiselle valvontajärjestelmälle. Sen vuoksi on olennaista tunnistaa ne ennen varsinaista sisäisen valvonnan kontrollien määrittelyä. Ehkäisevien kontrollien tarkoitus on estää epähaluttu käytös prosesseissa. Yritystason kontrolleja ovat esimerkiksi hallintokäytännöt ja toimintamallit, jotka voidaan dokumentoida kontrollimatriisin muotoon. Kontrollimatriisissa voidaan arvioida kontrollin toimivuutta ja tuloksellisuutta. (Lahti & Salminen 2014, 188 – 191, Ratsula 2016, 149-151.)

Paljastavien kontrollien tavoitteena on havaita ongelmat, tapahtumisen jälkeen. Kontrollien suunnittelussa tulee ottaa huomioon prosessin rahalliset painoarvot eli kuinka suuri rahallinen menetys voi aiheutua virheestä tai väärinkäytöksestä. Suurimmat riskialueet ovat sellaiset prosessit, jotka voivat johtaa yrityksen omaisuuden menetykseen tai taloudellisen raportoinnin vääristymiin. Yrityksen prosessit, liiketoiminta ja talouden hallinta ovat riippuvaisia talouden tietojärjestelmistä ja järjestelmien luotettavuudesta. Yleinen kontrolli, johon tilintarkastaja myös kiinnittää huomiota on vaarallisten työyhdistelmien estäminen ja seuranta. Tämän kontrollin perusajatus on, että kontrollin taso nousee, kun tehtävät jaetaan laajemmalle joukolle henkilöitä. Limiittien avulla voidaan estää isojen euromäärien summien siirtäminen. (Lahti & Salminen 2014, 188 – 191.)

Yrityksen avainprosessit ovat yleensä sellaisia, joiden epäonnistuessa organisaatiolle aiheutuu merkittävää haittaa. Haitat voivat liittyä taloudellisiin vaikeuksiin, ongelmiin sidosryhmien kanssa sekä yrityksen imagoon tai maineeseen. Avainprosesseihin kuuluu usein useita osaprosesseja, esimerkiksi laskun maksumuotoon kuuluu ostotilauksen käsittely, laskun prosessointi ja niin edelleen. (Ratsula 2016, 152.)

3.1 Hankintaprosessi, riskit ja kontrollit

Sisäisen valvonnan tärkeimpiä tehtäviä on auttaa organisaatiota saavuttamaan eri toimintojen tavoitteet esimerkiksi toimintojen tehokkuus ja tuloksellisuus. Ostotoiminta on relevanttia kaikille organisaatioille, jota hoitaa isoissa yrityksissä erillinen ostotoiminto. Onnistunut sisäinen valvonta saavutetaan, kun koko hankintatoimi nähdään prosessina ja tunnistetaan jokaisen prosessin vaiheen osalta

olennaiset kontrollit sekä ne organisaation osat, järjestelmät ja ihmiset, joita kontrollit koskettavat. (Ratsula 2016, 173.)

Ostoprosessin kontrollien tavoitteena on varmistaa, että yrityksen maksamat ja menoiksi kirjattavat ostolaskut koskevat vain yrityksen vastaanottamia tavaroita tai palveluita, jotka on hankittu yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ostojen suorittamisessa toimivien henkilöiden on noudatettava yrityksen laatimia ostoprosessin menettelytapoja ja toimia niiden mukaisesti. Ostokontrollien tärkeimpinä tavoitteina on ehkäistä valvomattomia varojen käyttöä, varmistaa, että laskut täsmäävät vastaanotetun tavaran kanssa sekä varmistaa, että muutokset toimittajia koskeviin tietoihin tehdään valtuutettujen henkilöiden toimesta. (Ahokas 2012, 92.)

Kontrollien tarkoitus on auttaa organisaatiota hallitsemaan riskejä, joita esiintyy hankintaprosessissa. Riskit on mahdollista jakaa toiminnallisiin ja sisäisen valvonnan toimivuuteen vaikuttaviin riskeihin. Toiminnallisiin riskeihin kuuluu esimerkiksi se että, käytetään toimittajia, joilla on toimitusvaikeuksia, minkä johdosta tavaraa tai palvelua ei saada silloin kun sitä tarvitaan. Myös pitkäaikaiset sopimukset voivat olla riski, jos on sovittu kiinteistä hinnoista tuotteiden osalta, joiden markkinahinta vaihtelee olennaisesti. Sisäisen valvontajärjestelmän riskeihin liittyy ylimitoitettut ostomäärät yrityksen tarpeisiin nähden, jolloin pääomaa sitoutuu esimerkiksi vaihto-omaisuuteen ja korko- ja varastointikulut kasvavat. Ostolaskuja voidaan myös maksaa kahteen kertaan tai jätetään maksamatta kokonaan, mikä saattaa näkyä karhukirjeinä ja viivästyskorkoina. (Ratsula 2016, 174-175.)

Hankintaprosessin kontrollien tavoitteena on varmistaa, että hankinnat koskevat vain vastaanottamia tavaroita tai palveluita, jotka on hankittu yrityksen tarpeisiin ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hankintoja tehtäessä tulee noudattaa yrityksen laatimia hankinnan menettelytapoja. Hankintaprosessin kontrollien tarkoitus on auttaa varmistamaan tavoitteita, jotka voivat olla valvomattoman varojen käytön tai varojen väärinkäytön ehkäisy ja organisaation etujen suojeleminen mahdollisissa riita- tai reklamaatiotapauksissa. (Ratsula 2016, 175.)

Ostoprosessi on aina riippuvainen organisaation koosta ja toimintatavoista. Toimittajan valintaan liittyvä kontrolli voi olla sellainen, että toimittaja valitaan yrityk-

sen määrittelemän prosessin mukaisesti. Määritellään, että kenellä on organisaatiossa oikeus tehdä ostopäätös ja ostotilaus. Yleensä ostopäätöksen tekijällä on kyseiseen ostomenoon liittyvä tulos- tai kustannusvastuu. (Ratsula 2012, 94.)

Toimittaja-masterdatan hallinta on yksi tärkeimpiä kontrollipisteitä hankintaprosessissa. Virheellisten tai kuvitteellisten toimittajatietojen päätymistä järjestelmiin voidaan ennaltaehkäistä luomalla tarkka ja systemaattinen prosessi sille, miten uusia toimittajia lisätään tieto- ja toiminnonohjausjärjestelmien masterdataan ja miten masterdataa muokataan. Tämä toimii myös erittäin tärkeänä väärinkäytös-riskiä ehkäisevänä kontrollina. Mikäli vilpillinen toimittaja saadaan lisättyä masterdataan, helpottaa se vilpillisen transaktion toteuttamista. Vilppiä on mahdollista tehdä myös muokkaamalla olemassa olevien toimittajan pankkiyhteistietoja, joka mahdollistaa validien toimittajien laskujen ohjaamisen väärään osoitteeseen. Tämän takia on tärkeää, että jokainen muutos masterdataan on auktorisoitu ja koko masterdatan luotettavuutta monitoroidaan säännöllisesti. (Ratsula 2016, 182.)

3.2 Maksuliikenne prosessin määritelmä

Ostotoiminta ja maksuliikenne kuuluvat kaikkiin organisaatioihin ja ne ovat osana sen menestystä. Ostotoiminnalla tarkoitetaan raaka-aineita, tavaroita ja palveluiden ostoa eri tarkoituksiin kuten raaka-aineeksi, vaihto-omaisuudeksi tai yrityksen omaan käyttöön. Toimivien kontrollien avulla organisaatio pystyy hallitsemaan riskejä, joita esiintyy hankintaprosessissa. (Ratsula 2016, 173-174.) Hankintaprosessiin kuuluu kiinteästi maksuliikenne eli laskujen maksaminen.

Maksuliikenne prosessi yrityksen taloushallinnossa tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmissä. Ulospäin lähtevät maksut muodostuvat taloushallintojärjestelmissä ja ne lähetetään pankkiin, jonka jälkeen pankki tekee maksuerän mukaiset veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen ja välittää tiedot tiliotteilla sekä viitemaksutiedostoina yritykselle. Saapuvat maksut kuitataan yrityksen avoimia tapahtumia vastaan. (Lahti & Salminen 2014, 116-117.)

Maksuliikennettä hoidetaan erityyppisillä järjestelmillä, joko taloushallintojärjestelmän omilla moduuleilla tai erillisillä rahaliikenteen ohjelmistoilla. Moduulien

avulla tieto tulee suoraan taloushallintojärjestelmän kautta, jolloin ei ole tarpeen rakentaa ja ylläpitää liittymiä eri järjestelmien välillä. Erillishjelmistojen etuna taas on se, että näiden ohjelmistojen ominaisuudet ovat monesti edistyneempiä ja ne pystyvät reagoimaan nopeammin pankkien kehittämiin automatisoituihin ratkaisuihin. (Lahti & Salminen 2014, 116-117.)

Maksuliikennejärjestelmän tai -moduulin tarkoituksena on toimia välittäjänä pankkien ja taloushallinto-ohjelmistojen välillä. Se kerää maksuaineistoja mm. ostoreskontrasta ja palkkausjärjestelmästä pankkiin välitettäväksi ja välittää myös taloushallintojärjestelmään tiliote- ja viitesuoritustietoja. (Lahti & Salminen 2014, 191.)

Uloslähtevä maksuliikenne

Yrityksellä voi olla erilaisia ulospäin meneviä rahavirtoja esimerkiksi ostolaskujen maksut, matka- ja kululaskujen ja palkkojen maksut. Ostolaskujen maksu lähtee liikkeelle ostoreskontrasta tulevan aineiston perusteella. Ostolaskut maksetaan eräpäivinä. (Lahti & Salminen 2014, 191.)

Verot ja muut veronluonteiset erät kuten työnantajasuoritukset ovat niitä harvoja maksuja, jotka voidaan joutua syöttämään manuaalisesti rahaliikenneohjelmaan. Tavoitteena tulisi olla se, että manuaalisia tapahtumia ei olisi ja maksut tehtäisiin esijärjestelmien ja niiden hyväksymismenettelyjen kautta. Tällöin maksujen kontrolloitiin ja raportointiin voidaan käyttää esijärjestelmien hyväksymisrajoja ja -oikeuksia. Näin ollen järjestelmään tallentuu lokitietoihin tieto tapahtumien käsitteilyistä ja hyväksyjästä ja tositteiden arkistointi voidaan järjestää sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 120.)

Yrityksillä on myös käytössään luottokortteja, jolla henkilökunta voi maksaa ostoksia, edustusmenoja tai työmatkoilla syntyviä kuluja. Monissa yrityksissä on kuitenkin luovuttu korteista ja työntekijä veloittaa kulut yritykseltä kulu- tai matkalaskulla. Syy tähän on se, että kuitit saadaan yrityksen kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 120.)

Maksuliikenteen riskit ja kontrollit

Ulospäin suuntautuviissa maksuissa on usein suurin riski väärinkäytöksille, koska maksuun menevät rahasummat ovat suuria ja niiden volyymi on usein iso. Ostoreskontran maksujen väärinkäyttöriskiä saadaan pienennettyä työtehtävien hajuttamisella useammalle henkilölle, jolloin minimoidaan vaaralliset työyhdistelmät. Tämä tarkoittaa sitä, että sama henkilö, joka pääsee syöttämään ja muuttamaan toimittajarekisterin tietoja, ei tee maksettavaa aineistoa laskuista. Ostoreskontran tehtävät jaetaan usein kolmeen osaan, joita hoitavat eri henkilöt. Osat ovat toimittajarekisterin ylläpito, laskujen käsittely ja maksuaineiston luominen. Maksuliikenneohjelmistot mahdollistavat myös kaksoishyväksynät, jolloin maksuerää ei ole mahdollista lähettää pankkiin ennen kuin vähintään kaksi eri henkilöä on hyväksynyt sen. (Lahti & Salminen 2014, 120.)

Sisään tuleva maksuliikenne

Yrityksellä voi olla erilaisia sisäänpäin tulevia rahavirtoja esimerkiksi myyntireskontran suoritukset, käteismyynnin tilitykset sekä verkkopankkimaksut. Kotimaisista myyntilaskuista sisään tulevat maksut saadaan pitkälti automatisoitua maksuviitteiden avulla. Myyntireskontrassa kuitataan viitteiden avulla automaattisesti saadut suoritukset avoimiin laskuihin. (Lahti & Salminen 2014, 121.)

3.3 IT-kontrollit

Tietojärjestelmät linkittyvät useimmiten kaikkiin organisaation prosesseihin, toimintoihin ja yksiköihin. Ne ovat merkittävässä roolissa taloudellisen tiedon tuottamisessa. Organisaation tietojärjestelmäkenttään kuuluu osana myynti-, osto-, varasto-, kirjanpito- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät. Tietojärjestelmien linkittyessä eri puolille organisaatiota, tuo niiden arviointi ja valvonta omat haasteensa sisäiselle valvonnalle. (Niemi 2018, 240.)

IT-kontrollien tavoitteena on muun muassa varmistaa, että henkilöstön roolit ja vastuut on määritelty tehokkaasti sekä käyttöoikeuksien hallintaan on olemassa prosessi, jota noudatetaan. IT-järjestelmät on turvattava ja käyttöoikeuksia valvottava, jotta ei ilmenisi konflikteja työtehtävien eriyttämisessä tai käyttöoikeuksien väärinkäyttöä. (Niemi 2018, 240.)

Käyttöoikeuksien hallinnalla tarkoitetaan niitä menettely tapoja, joiden tarkoituksena on rajoittaa pääsyä organisaation tietojärjestelmiin ja dataan. Tietoihin pääsemistä koskevat kontrollit muodostuvat käyttäjän tunnistamisesta ja käyttäjän valtuuksista. Käyttäjän tunnistamisen tarkoituksena on tyypillisesti käyttäjän tunnistaminen kirjautumistunnisteiden ja salasanojen perusteella. Käyttäjän valtuudet koostuvat säännöistä, joiden avulla määritellään, mihin tietojärjestelmien sisältämiin tietoihin kullakin käyttäjällä on oikeus päästä. (Ratsula 2016, 242.)

Henkilöillä tulisi olla oikeudet sellaisiin järjestelmiin, joita hänen työtehtävänsä edellyttävät. Liian laajat käyttöoikeudet saattavat johtaa tahallisiin väärinkäytöksiin tai vahingossa tehtyihin virheisiin. Käyttöoikeudet voivat antaa oikeuden tietojen katselemiseen, muokkaamiseen tai koko järjestelmän ylläpitoon. Etenkin ylläpidon sallivat käyttöoikeudet tulisi olla vain rajatulla joukolla henkilöitä. Käyttöoikeuksien hallinnassa tulisi määritellä, miten varamiestilanteissa toimitaan. Valvonnan avulla olisi pyrittävä ehkäisemään tilanteet, joissa käyttäjätunnuksia lainataan tai samaa tunnusta käyttävät useat eri henkilöt. Käyttöoikeuksista ja käyttäjistä on hyvä pitää dokumentaatiota, joka tulisi tarkastaa säännöllisesti. Työtehtävien vaihtuessa tulee tarkastaa, ettei heille jää tarpeettomasti oikeuksia järjestelmiin, joiden käyttöä heidän työtehtävänsä eivät enää edellytä. (Ratsula 2016, 242-243.)

4 Sisäinen valvonta: Case Meidän IT ja talous Oy

Meitassa haastateltiin kirjanpito-osaston esimiestä osto- ja myyntireskontran ja maksuliikenne osaston työntekijöitä vuoden 2019 elokuun aikana. Esimiehen haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.). Haastateltavat henkilöt valikoituivat heidän työtehtäviensä perusteella. Valinnassa oli olennaista heidän tietonsa osto- ja maksuliikenneprosesseista ja hallinnon näkökulma asiaan. Sisäistä tarkastajaa haastattelin lokakuun alussa sekä tilintarkastajaa marraskuun alussa, josta haastattelurunko liitteenä (Liite 2.). Sisäinen tarkastaja ja tilintarkastaja ovat tekemisissä Meitan kanssa asiakkaidensa kautta.

Meitan kontrollien tarkastelu rajataan ostolaskuprosessiin ja maksuliikenteeseen. Rajaus haluttiin tehdä, koska näihin prosesseihin liittyy suurimmat sisäisen valvonnan riskit.

Meitalla ei ole sisäistä tarkastajaa. Haastattelin Meitan asiakkaan sisäistä tarkastajaa, hänen mukaansa tulisi kiinnittää ensimmäisenä huomio yrityksen ylimpään johtoon. Heidän tulee keksittyä organisaation olennaisiin asioihin. Tulee miettiä yhtiön tahtotilaa ja sitä minkä vuoksi ollaan olemassa. Riskianalyysin pohjalta päästään keskittymään organisaation suurimpiin riskeihin. Sisäisen tarkastajan mukaan monet pörssiyhtiöt ovat kaatuneet strategisiin virheisiin eikä siihen, että yritykseltä on kavallettu rahaa. Sisäinen tarkastaja voisi Meitassa esimerkiksi tarkastella onko jokin toiminto yliresursoitu henkilöstön osalta.

Sisäinen tarkastaja myös painotti, että ylimmän johdon tulee reagoida ongelmiin, korjaavia toimenpiteitä tekemällä, koska ovat niistä vastuussa. Meitalla olisi mahdollista hankkia ostopalveluna täsmätukea havaitsemiinsa ongelmiin. Ylimmän johdon on kuitenkin oltava valmiita muutokseen. Muutos on työläs prosessi, mutta se palkitsee myöhemmin.

4.1 Sisäinen valvonta tilintarkastuksessa

Opinnäytetyötä varten haastatellun tilintarkastajan mukaan Meitalle tilintarkastajan suunnitelmassa tilintarkastussuunnitelmaa tulee huomioida, että vuosi 2019 on yrityksen ensimmäinen toimintavuosi. Tästä johtuen tilintarkastussuunnitelmaa laadittaessa ei voida lähteä arvioimaan sisäisen valvonnan kontrollien toimivuutta. Vanhojen asiakkaiden tilintarkastussuunnitelmaa laadittaessa kontrollit huomioidaan tehtäessä tilintarkastussuunnitelmaa. Sisäisen valvonnan kontrollien ollessa toimivia, tiettyjen prosessien tarkastamiseen ei käytetä niin paljon aikaa. Silloin riittää kevyempi prosessien läpikäyminen, jolloin tarkastettavaa ainestoa tulee vähemmän. Tilintarkastaja käyttää prosessihaastattelua, jonka avulla johdolta tarkastetaan, onko prosesseissa tapahtunut muutoksia. Tilintarkastuksessa käydään läpi prosessi hetki hetkeltä ja todennetaan, prosessit ja kontrollit pisteet. Tätä verrataan johdon kanssa käymään haastatteluun, jolloin voidaan todeta kontrollien toimivuus.

Meitalla on paljon asiakkaina kuntia, joiden tilintarkastuksessa tulee noudattaa kuntalakia. Kuntalain mukaan tilintarkastajan tehtäviin kuuluu sisäisen valvonnan ja niiden kontrollien tarkastus. Tilintarkastajan on annettava sisäisen valvonnan toimivuudesta lausunto tilintarkastuskertomuksessa, joten toimenpide on myös

dokumentoitava tilintarkastusohjelmaan. Yhtiön eli Meitan tilintarkastuksen osalta ei ole samanlaista lainsäädännöllistä vaatetta, mutta on varmistuttava, että yritys toimii oikein myös sisäisen valvonnan osalta. Meitan kokoisissa isoissa organisaatioissa tulee olla selkeästi määritellä työntekijöiden työtehtävät ja millaisilla kontroleilla työtehtäviä hoidetaan. Meita on palveluorganisaatio, jolloin yhtiöllä tulisi olla antaa asiakkaidensa tilintarkastajille varmennusraportti. Raportissa käydään läpi kaikki palveluntuottajan prosessit ja niihin liittyvät kontrollit. Asiakkaiden tilintarkastajilla ei ole oikeuksia varmentaa palveluorganisaation kontroleja, koska ei ole organisaation tilintarkastaja. Tilintarkastaja näkee kuitenkin, joitakin tapahtumia kirjanpitoaineiston ja muistiotositteiden pohjalta, joiden avulla on mahdollista tarkastella kontrollien toimivuutta prosesseissa. Tämän vuoksi on tärkeää saada palveluntuottajalta varmennusraportti. Varmennusraporttia tehtäessä käydään läpi, askel askeleelta kontrollit esimerkiksi kuka tekee, kenen tehtäviin kuuluu mitäkin ja mihin perustuu työntekijöiden tehtävät ja kuka kontrolloi missäkin vaiheessa. Tilintarkastajan mukaan varmennusraportin tekeminen aiheuttaa kustannuksia, mutta sitä tehtäessä tulee käytyä prosessit läpi, koska siinä haastatellaan työntekijöitä ja tulee yhtiön itsekin miettineeksi, onko prosessit kunnossa. Varsinkin nyt kun on ollut organisaatiomuutos ja eri yhtiöillä on aiemmin ollut erilaisia kontroleja prosesseissa. On myös mahdollista, että löydetään ylimääräisiä kontroleja, jotka eivät ole enää tarpeellisia.

Tilintarkastajan lausussa julkishallinnon puolella tilintarkastuskertomuksessaan tarkastuksesta jotakin tulee siitä olla työpapereissa dokumentaatio, että miten on tarkastettu ja mikä on johtopäätös. Työpapereihin skannataan paljon materiaalia johtopäätösten tueksi.

Tilintarkastajan mukaan sisäisen valvonnan ongelmiin puututaan keskustelemalla johdon kanssa. Ongelmista riippuen tilintarkastaja raportoi tilintarkastusmuistiolla hallitukselle tai kirjaamalla asiasta tilintarkastuskertomukseen.

4.2 Ostolaskuprosessi

Yrityksen ostolaskut voivat saapua monella eri tavalla. Postissa ja asiakkaiden tuomat ostolaskut skannataan käsin järjestelmään käsittelyä ja arkistointia varten. Sähköiseen osoitteeseen lähetetyt ostolaskut tulevat suoraan verkkolaskuna

ja skannaus palvelun kautta saapuvat laskut päätyvät myös ostolasku järjestelmään. Portaali palvelussa pankki tekee laskut, jotka tulevat verkkolaskuna yrityksen järjestelmään. Sähköpostiin tulevat maksuosoitus pyynnöistä voidaan tehdä sähköinen maksuosoitus, jonka järjestelmä muuttaa verkkolaskuksi. Yritys pyrkii paperittomaan toimintaan, jolloin paperilaskuista pyritään pääsemään eroon. Verkkolaskut tulevat järjestelmään sähköisen laskutusosoitteen mukaan, joka toimitetaan ostolaskun lähettäjälle.

Ostolaskujen käsittelyssä käytetään ohjelmaa Basware Purchase-to-Pay eli P2P. Ostoreskontranhoitaja tarkastaa laskusta esimerkiksi tili- ja viitenumeron ja laittaa laskun kiertoon, hänellä ei ole mahdollisuutta muuttaa tilinumeroa. Tilinumeron ollessa virheellinen ostoreskontranhoitaja laittaa tilinumero kenttään 8888888, jolloin myyntireskontranhoitaja poimii nämä ja muuttaa tilinumeron oikeaksi. Vain myyntireskontran hoitajalla on oikeus lisätä ja/tai ylläpitää toimittajan tietoja tietojärjestelmässä. Ostoreskontran hoitajia on useampi henkilö, jolloin viikoittain yrityksen laskujen hoitaja vaihtuu. Yrityksen laskut menevät taloussihteerille tiliöitäväksi ja toimitettavaksi sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon. Kaikki ostolaskut tarkastetaan ja hyväksytään. Tiliöinti on alustava, ja se mahdollisesti muuttuu ostolaskun kierron aikana. Ostolasku voidaan tiliöidä älykkäällä tiliöinnillä tai manuaali menetelmällä. Älykäs tiliöinti säästää paljon aikaa, mutta sitä käytettäessä on muistettava tarkastaa, että esimerkiksi kustannuspaikka on oikein. Älykäs tiliöinti käyttää hyväksi verkkolaskujen dataa tiliöinnin automaattiseen päättelyyn. Ennen laskun kiertoon laittamista on tärkeää selvittää laskun oikea kierrätyspolku. Jos lasku lähetetään väärälle henkilölle, hän saattaa virheellisesti epähuomiossa hyväksyä väärän laskun tai laskun maksaminen voi viivästyä, josta voi aiheutua viivästyskorkoja yrityksen maksettavaksi. (Ratsula 2016, 189; Lahti 2014, 67.)

P2P on nettipohjainen järjestelmä, jossa laskun tarkastaja käy omilla tunnuksillaan hyväksymässä hänelle tarkoitettut laskut. Tarkastaja näkee vain hänelle itselleen osoitetut laskut. Laskun tarkastaja hyväksyy laskun, jos esimerkiksi laskun mukainen tavara on vastaanotettu. Ostolaskuihin tehdyt muutokset kommentoidaan P2P ohjelmaan. Laskulla voi olla myös väärä kustannuspaikka, jolloin

lasku voi palautua kiertoon ja toiselle henkilölle tarkastettavaksi. Ostolaskun tarkastaja välittää tarkastuksen jälkeen laskun hyväksyjälle. Hyväksyjälle on asetettu käyttäjätunnuksissa hyväksymislimiitti, jossa on määritelty hankintojen ylärajat. Laskun ylittäessä hyväksyjän limiitin on se välitettävä henkilölle, jolla on suurempi hyväksymislimiitti. Laskulla tulee olla tarkastaja ja hyväksyjä muuten ohjelma estää laskun maksamisen. Ostolaskujen hyväksyjän ollessa lomalla ostolaskut voidaan siirtää siirtymään hänen sijaiselleen. Kun laskulla on hyväksyjä ja tarkastaja se siirtyy ostoreskontran hoitajalle, joka siirtää laskun kirjanpito ohjelmaan. Tarkastaja on kustannuspaikan vastaava esimies. Osalle laskuista riittää pelkkä esimiehen hyväksyntä. Nämä laskut liittyvät esimerkiksi henkilöstöön. (Ratsula 2016, 189-190.) Tilintarkastajan mukaan tilintarkastusta tehtäessä sisäisen valvonnan osalta tarkastetaan, että ostolaskujen asiatarkastaja ja hyväksyjä ovat erikseen ja nämä roolit on määritelty ohjeistuksessa sekä laskut on tarkastanut oikea henkilö ja ajallaan. Nämä asiat dokumentoidaan tarkastajan työpapereihin.

Ostoreskontran hoitajan havaitessa uuden toimittajan hän on yhteydessä myyntireskontraan, jossa riittävät käyttäjätunnukset omaava henkilö luo uuden toimittajan tiedot järjestelmään. Vain myyntireskontra voi muuttaa toimittajien tietoja. P2P ohjelma estää duplikaattilaskujen syötön järjestelmään, joten järjestelmä ei hyväksy samaa laskua kahdesti.

4.3 Maksuliikenne prosessi

Aamuisin maksuliikenteenhoitaja hakee tiliotteet ja viitesuoritukset maksuliikenne ohjelman avulla. Suoritukset kohdistetaan avoimiin laskuihin. Ostolaskut siirtyvät maksuliikenteen hoidettaviksi sähköisen kierrätyksen jälkeen. Kirjanpito ohjelmaan siirretyt laskut maksuliikenne osasto maksaa sinä päivänä erääntyneet laskut. Ennen laskujen maksua maksuliikenteen hoitaja hakee maksuehdotuksen kirjanpito järjestelmästä ja maksuluettelon maksuliikenne ohjelmasta. Listojen täsmätessä laskut laitetaan maksuun. Seuraavana päivänä nähdään maksetut laskut.

Manuaaliset rahasiirrot liittyvät monesti palkanlaskentaan. Manuaalisesta rahansiirrosta voi tulla sähköpostiviesti, johon on esimerkiksi esimies antanut hyväksynnän. Nämä viestit arkistoidaan tiliotteen liitteeksi. Tilintarkastajan mukaan maksuliikenteen tarkastuksessa kiinnitetään huomiota ohimaksuihin, eli niihin maksuosoituksiin, jotka eivät kulje ostoreskontran tai palkkaohjelman kautta. Näihin rahansiirtoihin kohdistuu riskiä.

4.4 Ostolasku- ja maksuliikenne prosessien kontrollien arviointi

Yrityksen hankintaprosessin kontrollien avulla varmistetaan, että varoja käytetään suunnitellusti eikä väärinkäytöksiä pääse syntymään. Hankintojen hyväksymiselle on määritelty ohjeistus, joka pitää sisällään esimerkiksi henkilö- tai rooli-kohtaiset hyväksymismallit. Uusien toimittajien lisäämisen oikeudet on vain myyntireskontralla. Organisaatio on onnistunut eriyttämään työtehtäviä.

Yrityksessä on käytössä intranet, joka on hyvä viestintä kanava, koska toimipisteitä on eri kaupungeissa. Intranetissä on paljon ohjeistuksia muun muassa uusille työntekijöille. Näissä ohjeistuksissa olisi kuitenkin parantamisen varaa sisäisen valvonnan kannalta. Intranettiä voisi myös hyödyntää ilmoituskanavana havaittujen väärinkäytösepäilyjen esiin tuomiselle, tämä toimisi ehkäisevänä kontrollina. Epäilyistä tulisi pystyä ilmoittamaan anonyymisti, jotta esimies voisi selvittää havaittuja väärinkäytöksiä ja tarvittaessa puuttua niihin. Vajaan kahden vuoden kuluttua EU:n direktiivi pakottaa luomaan tällaisen ilmoituskanavan yli 50 hengen yrityksille. (Ratsula 2019b, 18.)

ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmässä ostolaskujen käsittely on linkitetty ostotilaukseen, jolloin hankinnan hyväksymis- ja tiliointitapahtumat on hoidettu jo tilaus- ja vastaanottovaiheen aikana. Tällaisen järjestelmän käyttöönotto tehostaisi ostolaskuprosessia ja helpottaisi sijaisen työtä ostolaskujen hyväksymisprosessissa.

Manuaaliseen rahansiirtoon voi helposti vaihtaa oman tilinumeron, mutta tämä väärinkäytös huomataan tiliotteiden käsittelyssä kirjanpidossa tai rahansiirron oikea kohde ilmoittaa, ettei ole saanut rahoja.

4.5 Organisaatiokulttuuri muutostilanteessa

Meitan palvelupäällikön mukaan yritys on ollut isojen haasteiden edessä, kun kolme organisaatiota yhdistyivät vuoden 2019 alussa. Jokaisella organisaatiolla on ollut omia toimintatapoja. Nyt tämän vuoden aikana on kehitetty toimintaa ja toimitapoja samanlaisiksi. Muutostilanteessa, jossa jonkun tai joidenkin asioiden pitää muuttua niin pitää miettiä, että onko kaikkiin pieniinkin asioihin kiinnitetty huomiota. Ettei käy niin, että joitakin tarpeellisia asioita on jäänyt muuttamatta ja ohjeistamatta. Tällaisten isojen kokonaisuuksien muutostilanteet voisivat aiheuttaa riskitilanteita. Riski on kuitenkin pieni, koska kaikissa yrityksissä on hoidettu sisäinen valvonta ja siihen liittyvä ennaltaehkäisevä ohjeistus merkittävien virheiden ja väärinkäytösten osalta. Ohjeistus on saatu jalkautettua työntekijöille.

Työntekijän irtisanoutuessa/irtisanottaessa yritys tekee lähtöhaastattelun. Lähtöhaastattelussa työntekijä saattaa kertoa asioita, jotka häntä ovat työsuhteessa vaivanneet, mutta joita ei ole saatu ratkaistua tai joita hän ei ole uskaltanut aikaisemmin tuoda esille. Tällaisissa tilanteissa voidaan saada tärkeää tietoa organisaatiokulttuurista ja sisäisen valvonnan toimivuudesta. Kirjanpitiimin palvelupäällikön on helppo lähestyä ja kertoa havaitsemistaan ongelmista, koska hän työskentelee välillä kirjanpito-osaston työpisteellä. Johto työskentelee myös avokonttorissa, joten he eivät ole etäisiä työntekijöille.

4.6 IT-järjestelmät

Haastatteleman palvelupäällikön mukaan, tietojärjestelmien on myös muutostilanteissa mukauduttava. Käytössä on toimiva hyvä ohjelma ja siihen tehdään päivitys ja muutetaan uusia hyviä ominaisuuksia. Ohjelma toimii hienosti, mutta kukaan ei vain huomaa, että muutettaessa yhtä asiaa, niin jokin toinen asia muuttui. Tämän muutoksen huomaakin jokin työntekijä, jolla on vilpillinen mieli ja hän alkaa käyttää ohjelman heikkoa kohtaa hyväkseen. Tästä aiheutuu väärinkäytösten riski. Tässä oli esimerkki siitä, jos johonkin laajaan kokonaisuuteen tehdään muutoksia niin kukaan ei pysty hallitsemaan sitä mihin kaikkeen sillä on vaikutuksia. Yrityksessä on kuitenkin hyvin ennaltaehkäisty merkittävien riskien ja väärinkäytösten mahdollisuus, joten mahdollisuus on vain pieniin toiminnallisiin riskeihin.

Yrityksen palkatessa uusia työntekijöitä heidän työsopimuksensa tallennetaan työsopimusjärjestelmään, josta käyttövaltuutus ohjelma saa tiedon automaattisesti. Käyttövaltuutuksessa avataan käyttäjätunnukset Permission Process Manager käyttövaltuutuksien hallintasovelluksen avulla. Myöhemmin tässä työssä käytän lyhennettä PPM-sovellus. Käyttäjätunnusten perustamisen jälkeen haetaan tarvittava määrä käyttöoikeuksia asiakkuuksiin ja tehtäviin PPM-sovelluksen kautta. Työntekijän tehtävien muuttuessa tarvitaan uusia valtuutuksia. Työntekijä tekee PPM-ohjelmaan pyynnön lisä valtuutuksista, jotka esimies hyväksyy. Järjestelmään syötetään työsopimuksen päättymispäivä, jolloin myös oikeudet päättyvät. Esimiehelle tulee tieto, että valtuutukset ovat päättymässä, jos on tarve tehdä muutoksia, työsopimuksen jatkuessa, jatketaan myös päättymispäivää. Kaikki valtuudet eivät vielä mene PPM-sovelluksen kautta, joten joihinkin yksittäisiin ohjelmiin voi olla käyttöoikeuksia. Yksittäisiä ohjelmia on kuitenkin vaikea käyttää, kun järjestelmän pääsyyn tarvittava käyttäjätunnus päättyy työsuhteen päättymiseen. Palvelupäällikkö totesi, että pyritään tulevaisuudessa saamaan kaikki valtuudet käyttöön yhden ohjelman kautta.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin COSO-viitekehystä. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään ostolaskujen ja maksuliikenteen kontrolleja ja tavoitteena oli selvittää myös sisäisen valvonnan toimivuutta ja kehitystarpeita. Opinnäytetyössä käytettiin haastatteluja aineiston keräämiseen. Teoriaosuuden tavoitteena oli selvittää sisäisen valvonnan käsitteiden ja riskienhallinnan sisältöä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen: miten yrityksen sisäinen valvonta on järjestetty ostolasku- ja maksuliikenneprosessien osalta tällä hetkellä? Tutkimustulosten mukaan yrityksessä ostolaskujen asiatarkastaja ja hyväksyjä ovat eri henkilöitä, jolloin kontrolli on toimiva. Ostolaskut käsittelevät ja maksavat eri henkilöt, joten ei ole vaarallisia työyhdistelmiä ostolaskujen käsitteilyssä.

Lisäksi opinnäytetyössä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: miten yrityksen ostolasku- ja maksuliikenneprosessia tulisi kehittää? Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota maksuliikenteen ohimaksuihin, eli niihin maksusuorituksiin, jotka eivät

kulje ostoreskontran tai palkkaohjelman kautta. Koska näihin rahansiirtoihin kohdistuu riskejä. Prosessin kontrollien tärkeänä osana ovat sisäiset tarkastustoimenpiteet ja -menettelyt. Jotta yrityksen kontrollien luotettavuutta ja oikeellisuutta voi arvioida sidosryhmään kuuluva taho, on pystyttävä kuvaamaan menettelytavat, joiden avulla toteutetaan sisäistä valvontaa.

Avainkontrollien tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen varoja käytetään sen tavoitteiden mukaisesti. Tarvitaan analyttistä tarkastelua, jonka avulla saadaan kokonaiskuva toteutuneista varojenkäytöstä yleisemmällä tasolla. Kuluva vuosi on yrityksen ensimmäinen, joten lukuja ei voi vertailla edellisen kauden toteutuneisiin lukuihin. Toteutuneita katteita voidaan vertailla budjetoituihin lukuihin. Organisaatiomuutoksen myötä eri paikkakunnilla olleiden toimipaikkojen organisaatiokulttuurit tulisi nivoutua yhteen. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kannalta hyvin erilaisten organisaatiokulttuureiden olemassaolo on ongelmallinen. Eri paikkakunnille muodostuneita tapoja on kuitenkin haasteellista muuttaa. Muutostilanteet vaativatkin vahvaa osaamista ja osaavaa esimiestyötä.

Yrityksen toimintatavoista olisi hyvä olla dokumentti, joka kuvaa mahdollisimman realistisesti ja totuudenmukaisesti organisaation edustajilta odotetut pelisäännöt. Toimintatavan tulee pohjautua organisaation arvoille, ja niiden tulee olla aidosti uskottavia ja toteutettavissa olevia eikä kuvata ideaalitulosta tai visiota siitä, millainen yritys halutaan joskus tulevaisuudessa olevan. Toimintatavan ei ole tarkoitus vastata kaikkiin kysymyksiin eikä tarjota ratkaisua jokaiseen ongelmatilanteeseen. Sen tulisi kuitenkin tarjota ne periaatteet ja lähtökohdat, joiden kautta on mahdollista löytää oikeat vastaukset päivittäin esiin nouseviin kysymyksiin. (Ratsula 2016, 98.)

Kirjalliset toimintatapaohjeet olisi hyvä liittää osana henkilöstön perehdytysprosessia. Toimintatavoista olisi myös tarpeen tasaisin väliajoin muistuttaa henkilöstöä esimerkiksi verkon kautta toteutetuissa henkilöstöpalavereissa. Toimintatavoista voitaisiin tehdä myös intranettiin opas, joka olisi henkilöstön saatavilla. Ohjaukulttuurin luomisessa on tärkeää kannustaa henkilöstöä nostamaan esiin epäkohtia rohkeasti ja avoimesti. Epäkohtien esiin tuominen heti ja niistä oppiminen on parempi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kuin kärsiä mahdollisista seuraamuksista myöhemmin. (Ratsula 2016, 99-100.)

Toimintatapoihin on hyvä kirjata seuraamukset, jotka koituvat toimintaperiaatteiden vastaisesta toiminnasta, sekä kanavat, joita pitkin asia voidaan hoitaa eteenpäin. Johdon on tärkeää seurata, että seuraamukset myös laitetaan käytäntöön. Seuraamuksena voi olla esimerkiksi kirjallinen tai suullinen varoitus, henkilön ohjaaminen työnohjaukseen taikka työsuhteen purkaminen. Sanktioiden toimeenpanossa tulee noudattaa kaikkien osapuolten kannalta reilua linjaa sekä varmistettava, että ne ovat lain mukaisia. Koska hallituksen tehtävänä on valvoa johdon toimintaa, sen tulee myös säilyttää riippumattomuus johdosta. (Ratsula 2016,100.)

Vertaisarviointi on menettely, jossa yrityksen eri toimipaikkojen tai osastojen asiantuntijat kiertävät arvioimassa toistensa kontrolleja. Menetelmä vaatii osallistujilta vahvaa sitoutumista asiaan. Parhaimmillaan menettelyn avulla saadaan jaetua toimivia käytäntöjä eri toimipisteiden välille.

On tärkeää, että esimies pääsee valitsemaan tiimensä työntekijät, koska hänen on luotettava työntekijän toimintaan. Esimies ei voi jatkuvasti seurata työntekijän työskentelyä. Työntekijällä tulee olla moraali hoitaa työnsä asiantuntevasti ja lakien ja asetusten mukaan. Yrityksellä ei ole omaa sisäistä tarkastusta, joten johdon tulee olla hyvin selvillä sisäisen valvonnan riittävydestä. Yrityksen kasvaessa voisi olla tarvetta jopa omalle sisäiselle tarkastajalle. Tämä edesauttaisi sisäisen valvonnan pysymistä ajan tasalla.

Organisaatio on asettanut esimiehille tarkat rajat kustannuksille kustannuspaikoittain. Näiden tarkkojen kustannusrajojen asettaminen kustannuspaikoille lisää esimiesten halukkuutta tarkastaa tarkkaan kuuluuko kyseinen lasku hänen kustannuspaikalleen.

Tilintarkastajaa haastatellessa tuli käytännössä esille tilintarkastuskursseilla opittuja asioita. Tilintarkastajan on otettava huomioon jo tilintarkastussuunnitelmaa laadittaessa sisäisen valvonnan kontrollit. Meitan on otettava huomioon, että tilintarkastajan tarkastaessa asiakkaita, jotka monesti kuntia, noudatetaan kuntalakia. Kuntalakiin on kirjattu, että tilintarkastajan tulee lausua sisäisestä valvonnasta, joten tästä tulee olla lausuttu tilintarkastuskertomuksessa ja tilintarkastajan

tulee laatia tarkastuksesta dokumentaatio työpapereihin. Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin opettavainen. Teoriaosuudessa en osannut ottaa huomioon, että Meitan palveluntarjoajana tulisi laatia ISAE 3402 -standardin mukainen varmennusraportti yhtiössä tapahtuvasta sisäisestä valvonnasta.

Kuvat

Kuva 1 Teoreettinen viitekehys, s. 7

Kuva 2 Sisäisen valvonnan COSO-mallin osatekijät, s. 11

Kuva 3 COSO-ERM -viitekehys, s. 17

Lähteet

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing.

COSO. About Us. <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. Luettu 5.7.2019.

COSO 2017. Enterprise Risk Management. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Luettu 10.8.2019.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2014. Hyvä hallitustyö. Viro: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Haukka, H. Taloushallinnon digitalisaatio johdon raportoinnissa. <https://www.tuokko.fi/taloushallinnon-digitalisaatio-johdon-raportoinnissa>. Luettu 29.5.2019.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Saksa: Tammi.

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KPMG. 2008. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuuluvainen, A. 2013. Sisäinen tarkastus. Teoksessa Holopainen, A. Koivu, E. Kuuluvainen, A. Lappalainen, K. Leppiniemi, J. Mikola, M. & Vehmas, K. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Meidän IT ja talous Oy. 2019. Yhtiömme. <https://www.meita.fi/en/yhti%C3%B6mme>. Luettu 27.5.2019.

Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent.

Noukka, L. 2017. COSO ERM uudistui – eroon kuutioajattelusta. Riski blogi 18.10.2017. <https://riskiblogi.fi/?p=429>. Luettu 10.8.2019

Osakeyhtiölaki 2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki#O2L6P2>. Luettu 5.7.2019

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

Ratsula, N. 2019a. Sisäinen valvonta. Vierailuluento 1.4.2019.

Ratsula, N. 2019b. Oikein toimimisen kulttuuria kannattaa edistää. Tilisanomat. 5/2019.

Liite 1: Haastattelu kysymykset, palvelupäällikkö

Miten koet sisäisen valvonnan ja tarkastuksen eron ja millaisia kokemuksia työurallasi on näistä asioista?

Mitä mieltä olet erottavatko työntekijät sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen toisistaan?

Miten mielestäsi työntekijät kokevat sisäisen valvonnan merkityksen omassa työssään?

Mikä on työnkuvasi ja rooli yrityksessä?

Ketkä huolehtivat organisaatiossanne sisäisen valvonnan järjestämisestä?

Mitkä ovat sisäisen valvonnan tärkeimmät tavoitteet organisaatiossanne?

Mitkä toiminnot organisaatiossa ovat mielestänne riskienhallinnan kannalta kaikkein kriittisimmät?

Mitä sisäisten väärinkäytösten ehkäisykeinoja on käytössä organisaatiossanne?

Otetaanko organisaatiossanne sisäisen valvonnan riskien ehkäisyä tarpeeksi hyvin huomioon? Perustelu?

Millaisia kontrollitarkastuksia esimies voi tehdä? Miten asia raportoidaan? Missä tieto säilytetään?

Onko organisaatiomuutos tuonut muutoksia yrityksen toimitapoihin sisäisen valvonnan osalta?

Miten käyttäjätunnuksia hallinnoidaan?

Liite 2: Haastattelukysymykset, sisäinen tarkastaja ja tilintarkastaja

Haastattelukysymykset

Sisäinen tarkastaja

Mikä on työnkuvasi ja rooli yrityksessä?

Miten lähtisit tarkastamaan Meitaa sisäisenä tarkastajana?

Miten suunnittelisit uuden asiakkaan tarkastuksen?

Haastattelukysymykset

Tilintarkastaja

Miten tilintarkastussuunnitelmaa tehtäessä otetaan huomioon asiakkaan omien kontrollien toimivuus?

Miten varmistetaan Meitan sisäisten kontrollien toimivuus?

Minkä verran kiinnitetään huomiota tarkastusta tehtäessä sisäiseen valvonnan kontrolleihin?

Millaisia havaintoja tarkastaja tekee työssään sisäisestä valvonnasta?

Miten dokumentoidaan sisäisen valvonnan tarkastus?

Miten tilintarkastaja puuttuu havaitsemiinsa sisäisen valvonnan ongelmiin, jos huomaa kontrolleissa ongelmia?