SISÄISEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN TALOUSPALVELUKESKUKSEN PALVELUTUOTANNOSSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Katriina Damski

Tarkastaja(t): Dosentti Jouni Koivuniemi

Yliopisto-opettaja Tiina Sinkkonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Katriina Damski

Sisäisen ohjauksen kehittäminen talouspalvelukeskuksen palvelutuotannossa

Tuotantotalouden diplomityö

2023

93 sivua, 18 kuvaa, 14 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja(t): Dosentti Jouni Koivuniemi ja Yliopisto-opettaja Tiina Sinkkonen

Avainsanat: sisäinen valvonta, talouspalvelukeskus, riskienhallinta

Tutkimuksen kohteena oli suomalainen valtakunnallinen konserni, joka tarjoaa tukipalveluita julkishallinnollisille asiakkailleen. Konserni oli käynnistänyt laajan talouspalveluiden kehittämishankkeen, joka sisälsi uuden palvelutuotannon tietojärjestelmän hankinnan, palveluprosessien kuvaamisen sekä palvelukuvauksien ja hinnoittelun uudistamisen. Tutkimuksen keskiössä oli kontrollikokonaisuus, joka liittyi kiinteästi palveluprosessien kokonaisuuteen.

Päätavoitteena oli tuottaa käytännöllisiä ratkaisuja sisäisen ohjauksen kehittämiseksi siten, että kontrollien hallintaa saadaan parannettua ja ulkoistettujen palveluiden ISAE3402-standardin mukaisen varmenteen hankkiminen mahdollistuu. Tutkimusaineisto kerättiin ja työstettiin nykytilakyselyn, työpajojen, kontrollikuvausten kommentoinnin ja benchmarking-tapaamisten avulla. Tutkimuksen tuloksena syntyivät kuvaus kontrollitoiminnan nykytilasta, priorisoidut kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja niiden toteuttamistapa sekä kuvaus kontrollikokonaisuuden hallinnan toteutuksesta.

Tutkimuksen tulokset hyödyttävät organisaatiota tarjoamalla konkreettisia työkaluja talouspalvelutuotannon sisäisen ohjauksen kehittämiseen ja valmistavat tietä ISAE3402-varmenteen hankkimiselle. Organisaatio voi käyttää työn tuloksia myös muun palvelutuotannon ja koko organisaation sisäisen ohjauksen pohjana.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Katriina Damski

Development of internal control in the service production of the financial shared services center

Master's thesis

2023

93 pages, 18 figures, 14 tables and 2 appendices

Examiners: Docent Jouni Koivuniemi and University Lecturer Tiina Sinkkonen

Keywords: internal control, financial shared services center, risk management

The subject of the study was a Finnish corporate group that offers support services to its customers in the public sector. The group had launched an extensive financial services development project, which included acquiring a new service production software system, describing service processes, and renewing service descriptions and pricing. The focus of the research was a set of controls, which was closely related to the service processes.

The main goal was to produce practical solutions for the development of internal control in such a way that the management of controls can be improved and the acquisition of a certificate in accordance with the ISAE3402 standard for outsourced services becomes possible. The research material was collected and processed by means of a current state survey, workshops, commenting control descriptions and benchmarking meetings. The result of the research was a description of the current state of control activities, prioritized control goals of main processes and their implementation method, and a description of the implementation of the control management.

The results of the study benefit the organization by providing concrete tools for the development of the internal control of financial services production and pave the way for obtaining the ISAE3402 certificate. The organization can also use the results of the work as a basis for other service production and internal control of the entire organization.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö ei olisi tullut työn alle ilman tuotantotalouden maisteriopintoja, joita pääsin suorittamaan LUT-yliopistossa syksystä 2022 alkaen. Kiitos LUTille sopivan koulutusohjelman tarjoamisesta, on ollut antoisaa perehtyä sekä uusiin asioihin että perusasioiden kertaamiseen pitkän työperiodin jälkeen. Työkokemuksesta on ollut paljon apua opinnoissa, siihen on voinut suhteuttaa asioita ja sulauttaa uutta tietoa. Erityisen antoisia ovat olleet ryhmätyöt, jotka ovat antaneet mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin, vaihtaa ajatuksia ja työstää mielenkiintoisia ja haastavia tehtäviä.

Diplomityön osalta kiitokseni kuuluvat toimeksiantajayritykselle, joka tarjosi sopivan kokonaisuuden diplomityön aiheeksi. Sain johdon tuen, pääsyn kaikkeen tarvittavaan tietoon ja materiaaleihin ja muutoinkin riittävät valtuudet työn toteuttamiseksi. Erityiskiitokset kuuluvat ohjaajalleni, joka sopeutti omaa ajankäyttöään ja suunnitelmia siten, että diplomityölle asetetut sisältö- ja aikataulutavoitteet oli mahdollista toteuttaa. Hän toimi jokaviikkoisena sparraajana ja työparina, jonka kanssa yhdessä miettien löydettiin parhaat työstötavat ja keinot sitouttaa organisaatio yhteiseen maaliin. Ilman ohjaajan paneutumista ja sitoutumista aiheeseen työ olisi ollut mahdoton tai vähintäänkin hyvin haasteellinen tie. Diplomityön ohjaajana LUT-yliopiston puolelta toimi dosentti Jouni Koivuniemi, jolle kuuluvat myös suuret kiitokset laadukkaasta ja oivalluttavasta ohjauksesta sekä diplomityön osalta että maisteriopintojen osalta muutenkin.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1 Johdanto 9
1.1 Työn tausta 9
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset 10
1.3 Teoreettinen viitekehys 12
1.4 Tutkimuksen toteutus 13
1.5 Tutkimusraportin rakenne 14
2 Toimialan toimintaympäristö ja ulkoistettujen palveluiden tuottaminen 17
2.1 Talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristö 17
2.2 Ulkoistettujen palveluiden tuottaminen 20
2.2.1 Ulkoistamisesta yleisesti 20
2.2.2 Ulkoistettujen palveluiden ISAE3402-standardi 23
3 Sisäinen ohjaus 25
3.1 Sisäiseen ohjaukseen liittyviä toimintoja ja käsitteitä 27
3.2 Sisäisen valvonnan malleja ja viitekehyksiä 29
3.2.1 COSO-malli 29
3.2.2 COSO-ERM-malli 31
3.2.3 Kolmen linjan malli 32
3.3 Sisäisen ohjauksen kehittäminen organisaatiossa 33
3.4 Sisäinen valvonta ja teknologiat 37
3.5 Väärinkäytösriskit ja niiden hallinta 39
3.6 Riskit ja kontrollit taloushallinnossa 40
3.6.1 Tyypilliset riskit talousraportoinnissa 40
3.6.2 Taloushallinnon kontrollit 41
3.7 Sisäiseen ohjaukseen liittyvä aiempi tutkimus 42
3.7.1 Sisäisen valvonnan tehokkuutta tarkasteleva tutkimus 43

3.7.2 Sisäisen valvonnan vaikutusta organisaation tehokkuuteen tarkasteleva tutkimus 45
4 Tutkimustyön soveltavan osuuden lähtökohdat 49
4.1 Päätelmät ja huomiot teoriaosuuden perusteella 49
4.2 Tutkimuksen lähtötilanne toimeksiantajalla 51
4.2.1 Talouspalveluiden kehittämishanke 51
4.2.2 Palvelutuotantoympäristön kuvaus 52
5 Tutkimuksen toteutus 57
5.1 Tutkimusprosessin yhteenveto 57
5.2 Aineiston hankinta ja analysointi 58
5.3 Tutkimuksen laadunvarmistus 60
5.4 Tutkimusprosessin menetelmien kuvaukset 61
5.4.1 Suunnittelu 61
5.4.2 Nykytilakysely 63
5.4.3 Työpajat 65
5.4.4 Kontrollikuvausten luonnostelu ja kommentit 70
5.4.5 Benchmarking-tapaamiset 71
5.4.6 Tutkimusraportti 72
6 Tutkimustulokset 73
6.1 Nykytilan kuvaus 73
6.2 Kontrollitavoitteet ja niiden toteuttamisen tapa 75
6.3 Kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaus 78
7 Johtopäätökset 81
7.1 Asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen 81
7.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys 83
7.3 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet 83
7.4 Jatkotoimenpiteet 84
7.5 Jatkotutkimusaiheet 84
8 Yhteenveto 85
Lähteet 88

Liitteet

Liite 1. Esimerkki hankintaprosessin avainkontrolleista (Ratsula 2021, 182)

Liite 2. Suunnitelma ja aikataulutus toimeksiantajan kanssa yhteistyössä toteutetusta työstä

Kuvaluettelo

Kuva 1: Sisäisen ohjauksen kehittämisellä tavoiteltavat vaikutukset 11
Kuva 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 12
Kuva 3: Input/output-kaavio tutkimuksen rakenteesta 16
Kuva 4: Ulkoistamiseen liittyviä riskejä (Niemi 2018, 390) 21
Kuva 5: Sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli (COSO 2013, 6) 30
Kuva 6: COSO-ERM-mallin komponentit ja periaatteet (Ratsula 2021, 59) 32
Kuva 7: Kolmen linjan malli (The Institute of Internal Auditors 2020, 4) 33
Kuva 8: Sisäisen valvonnan kokonaiskuva (Ratsula 2021, 173) 34
Kuva 9: Malli sisäisen valvonnan kehittämiseksi (Ratsula 2021, 174) 35
Kuva 10: Nelikenttä sisäisen valvonnan tehokkuuden ja rakenteen perusteella (Länsiluoto ym. 2016) 44
Kuva 11: Toimeksiantajan talous- ja palkkapalveluiden kokonaisuus ja tietovirrat 53
Kuva 12: Toimeksiantajan konsernin järjestelmäarkkitehtuuri 55
Kuva 13: Toimeksiantajan sisäisen ohjauksen toiminnot (ympyröitynä tutkimuksen fokus) 62
Kuva 14: Esimerkki Mentimeterin näkymästä (vastaukset ja annetut äänet) 67
Kuva 15: Esimerkki kontrollitavoitteen KP1 priorisointituloksesta 68
Kuva 16: Kontrollikokonaisuuden perusrakenne 79
Kuva 17: Kontrollikatalogin rakenne 79
Kuva 18: Kontrollikokonaisuuden toimijat ja hallinnan työkalut 80

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset 10
Taulukko 2: Teoreettisen viitekehyksen keskeinen sisältö 13
Taulukko 3: Sisäisen valvonnan osatekijät (Niemi 2018, 347–348) 31
Taulukko 4: Taloushallinnon keskeiset kontrollit (mukailtu Ratsula 2021, 265–268) 42
Taulukko 5: Sisäisen valvonnan vakavat heikkoudet (Cheng ym. 2018) 45
Taulukko 6: Pankkiorganisaatioiden sisäisen valvonnan dimensioiden todentamisessa käytetyt toimintojen kuvaukset (Otoo ym. 2023) 47
Taulukko 7: Eri toimijoiden odotuksia sisäistä valvontaa kohtaan 50
Taulukko 8: Tutkimusprosessin yhteenveto 57
Taulukko 9: Ote myyntireskontraprosessin kontrollitavoitteiden priorisointikoonnista 69
Taulukko 10: Nykytilakyselyn vastausten määrät 74
Taulukko 11: Nykytilakyselyn tulokset pääprosesseittain 74
Taulukko 12: Yhteenveto riskeistä prosesseittain 76
Taulukko 13: Yhteenveto riskien vaikutuksista prosesseittain 77
Taulukko 14: Ote kirjanpitoprosessin kontrollikatalogista 78

1 Johdanto

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan sisäistä ohjausta suunnittelemalla kontrollikokonaisuus sen taloushallinnon palveluprosessien yhteyteen. Toimeksiantajan käyttämään ”sisäistä ohjausta” ja yleisesti käytössä olevaa ”sisäistä valvontaa” käytetään tässä tutkimuksessa samaa tarkoittavina termeinä. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin työn taustasta, tutkimuksen tavoitteesta, tutkimuskysymyksistä, tutkimuksen rajauksista, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkimusraportin rakenteesta.

1.1 Työn tausta

Työ toteutettiin suomalaiselle tukipalveluita tuottavalle valtakunnalliselle konsernille, jonka asiakaskunta koostuu julkishallinnollisista asiakkaista. Konserni on kokonaisuudessaan asiakkaidensa omistama eli toimii ns. inhouse-mallilla. Konserni on muodostettu muutama vuosi sitten yhdistämällä olemassa olleita palvelukeskuksia ja palveluita tuottaneita yrityksiä samaan konsernirakenteeseen. Konsernin muodostamisen jälkeinen kasvuvauhti on ollut suuri, uusia asiakkaita on saatu kymmenittäin ja myös vuoden 2023 alussa toteutettu hyvinvointialueiden muodostaminen toi runsaasti lisää asiakastyötä. Suuri kasvuvauhti, konserniin kuuluvien yhtiöiden palvelutuotantojen eriävyys toisistaan ja asiakkailta tuleva paine sekä kustannustehokkuuteen että hyvään laatuun ovat luoneet tarpeen palvelutuotannon yhtenäistämiselle, jota on lähdetty toteuttamaan perustamalla laaja talouspalveluiden kehittämishanke. Kehittämishankkeen kokonaisuuteen kuuluu uuden palvelutuotannon tietojärjestelmän hankinnan ja käyttöönoton lisäksi palveluprosessien ja vastuumatriisien kuvaaminen sekä palvelukuvausten ja hinnoittelun uudistaminen. Tämän diplomityön ydinkohteena oli palveluprosessien yhteyteen suunniteltava kontrollikokonaisuus, jolle tavoitellaan jatkossa ISAE3402-standardin mukaista varmennetta.

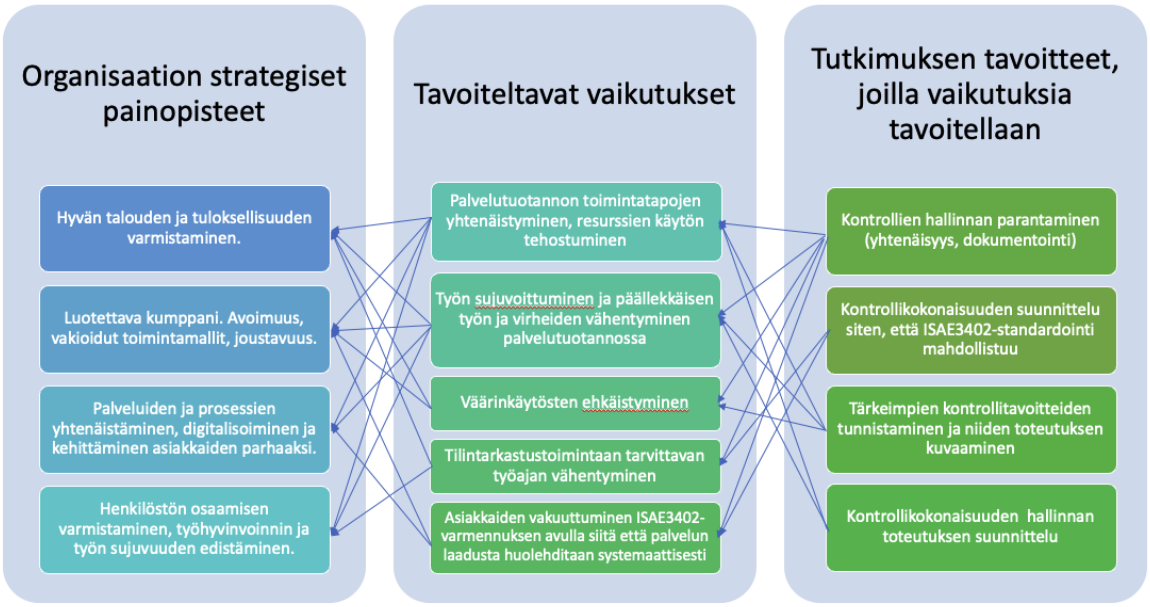
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen päätarkoituksena oli tuottaa käytännöllisiä ja konkreettisia ratkaisuja toimeksiantajan sisäisen ohjauksen kehittämiseksi siten, että kontrollien hallintaa saadaan parannettua ja ISAE3402-varmennuksen hankkiminen mahdollistuu. Kontrollien paremmalla hallinnalla tarkoitetaan esimerkiksi konserninlaajuisia, yhteisiä kontrollitavoitteita ja yhtenäistä tapaa dokumentoida kontrollien toteutus ja toteutuksen seuranta. ISAE3402-varmennuksen mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että jo alkuvaiheessa prosesseja ja kontrollikokonaisuutta suunniteltaessa ja kuvattaessa otetaan mahdollisimman hyvin huomioon ISAE3402-standardin vaatimukset. Alatutkimuskysymysten avulla selvitettiin yrityksen talouspalvelutuotannon kontrollitoiminnan nykytila, määriteltiin priorisoitavat kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja niiden toteuttamisen tapa sekä kuvattiin kontrollikokonaisuuden hallinnan toteutus. Tutkimukselle asetettu päätutkimuskysymys ja sitä tukevat alatutkimuskysymykset on esitelty tiivistetysti taulukossa 1.

Taulukko 1: Päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys	**Alatutkimuskysymykset**
Miten yrityksen talouspalvelutuotannon sisäistä ohjausta tulee kehittää, jotta kontrollien hallintaa saadaan parannettua ja ISAE3402-varmennuksen hankkiminen mahdollistuu?	Millainen on kontrollitoiminnan nykytila?
	Mitkä ovat priorisoitavat sisäisen ohjauksen kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja mikä on niiden toteuttamisen tapa?
	Miten kontrollikokonaisuuden hallintaa voidaan toteuttaa?

Toimeksiantaja tavoittelee sisäisen ohjauksen kehittämisellä monenlaisia vaikutuksia, jotka on esitetty kuvassa 1. Kuvassa on esitetty myös, mitkä ovat organisaation strategiset painopisteet ja miten tavoitellut vaikutukset liittyvät niihin, sekä millä tutkimuksen tavoitteella kutakin vaikutusta tavoitellaan. Kuvan avulla voidaan todeta, että sisäistä ohjausta kehittämällä voidaan vaikuttaa kaikkiin strategisiin painopisteisiin, kun tutkimuksen tavoitteet linkittyvän tavoiteltaviin vaikutuksiin ja sitä kautta strategisiin painopisteisiin.



Kuva 1: Sisäisen ohjauksen kehittämisellä tavoiteltavat vaikutukset

Tutkimus rajattiin kohdistuvaksi talouspalvelutuotannon pääprosesseihin ja niiden rajapintoihin. Pääpaino on niillä prosesseilla, joiden palvelutuotanto tulee siirtymään toteutettavaksi uudella tietojärjestelmällä. Mukana olevat prosessit ovat:

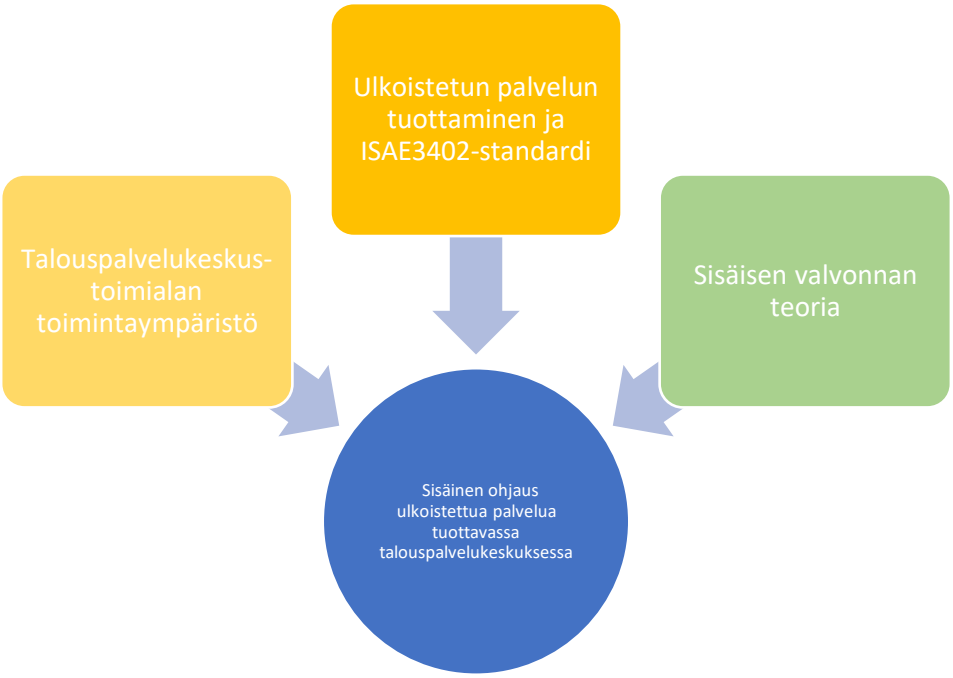
- ostoreskontra
- myyntilaskutus ja myyntireskontra
- kirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito ja tilinpäätös
- maksuliikenne ja
- palkkakirjanpito.

Yleiset, poikkileikkaavat kontrollit kuten IT-kontrollit, työtehtävien eriyttäminen ja ulkoistettujen palveluntarjoajien hallinta eivät lähtökohtaisesti kuulu tämän tutkimuksen sisältöön, koska ne palvelevat organisaatiota laajemmin, ja kokonaisuudesta olisi tullut liian laaja, jos ne olisi sisällytetty tutkimukseen. Kuitenkin esimerkiksi käyttäjähallinta sisältyy tutkimukseen siltä osin, että palvelutuotannolla on oma tärkeä roolinsa palvelutuotannossa käytettävien järjestelmien käyttäjähallinnan toteutuksessa. Tutkimuksen osana toteutetaan priorisoitavien kontrollitavoitteiden käytännön toteutuksen kuvaus alustavasti, mutta prosessikehitykseen ja uuteen tietojärjestelmään liittyvistä aikataulusyistä sitä ei pystytä toteuttamaan täydellisenä tämän tutkimuksen aikana. Varsinainen kontrollikokonaisuuden käyttöönotto tehdään seuraavassa vaiheessa, tämän tutkimuksen jälkeen. Tutkimukseen ei

myöskään sisälly alueyhtiökohtaisia organisoitumismalleja ja tukipalveluiden organisoitumista, koska ne liittyvät varsinaiseen käyttöönottovaiheeseen.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys (kuva 2) muodostuu talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristön ymmärtämisestä, yleisestä sisäiseen valvontaan liittyvästä teoriasta sekä sisäiseen ohjaukseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan ulkoistettuihin palveluihin liittyvän ISAE3402-standardin vaatimuksia, jotka raamittavat kohdeyrityksessä toteutettavaa kehitystyötä.



Kuva 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettiseen viitekehykseen liittyvä keskeinen sisältö on kuvattu taulukossa 2. Talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristön hahmottaminen on tärkeää, jotta saadaan kokonaiskuva siitä, miksi sisäinen ohjaus on tärkeää kyseisellä toimialla ja miten se linkittyy alan organisaatioiden ja niiden asiakkaiden toimintaan. Ulkoistetun palvelun tuottamisen ja ISAE3402-standardin tarkastelu tarkentavat toimintaympäristön kuvausta. Sisäisen valvonnan teorian ymmärrys, sisäiseen valvontaan liittyvä aiempi tutkimus ja

taloushallinnon erityspiirteet toimivat pohjana, kun haetaan käytännönläheistä tietoa ja malleja sisäisen ohjauksen konkreettiseen kehittämiseen.

Taulukko 2: Teoreettisen viitekehyksen keskeinen sisältö

Talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristö	• palvelukeskusmallin perusajatus ja organisoitumisen tavat • palvelukeskusmallilla tavoiteltavat hyödyt • riskienhallinta prosesseihin pohjautuvassa toimintamallissa
Ulkoistetun palvelun tuottaminen ja ISAE3402-standardi	• ulkoistamisen määrittely, motiivit ja riskit • standardin tarkoitus, hyödyt ja raporttien sisällöt
Sisäisen valvonnan teoria	• sisäisen valvonnan määritelmä ja sisäiseen valvontaan liittyvät toiminnot • sisäisen valvonnan mallit ja viitekehykset • sisäisen valvonnan kehittäminen organisaatiossa • sisäinen valvonta ja teknologiat
Sisäinen ohjaus ulkoistettua palvelua tuottavassa talouspalvelukeskuksessa	• väärinkäytösriskit ja niiden hallinta • riskit ja kontrollit taloushallinnossa • sisäisen ohjauksen aiempi tutkimus

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teoreettinen pohja rakennettiin kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella (Salminen 2011, 6), joka avulla tehtiin katsaus aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Kirjallisuudesta haettiin myös näkökulmia sisäisen ohjauksen parhaisiin käytäntöihin ja etsittiin tietoa talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristöstä. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin hyödyntämällä LUT Primo -tiedekirjastoa ja vähäisessä määrin myös Google Scholar -tietokantaa. Hakusanoina käytettiin mm. seuraavia sanoja tai niiden yhdistelmiä: talouspalvelukeskus, financial shared service center, ulkoistaminen, ISAE3402, sisäinen valvonta, internal control, development of internal control, digitalization, riskienhallinta, risk management, kontrolli ja control activities.

Tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena tutkimuksena, johon yhdisteltiin elementtejä määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimusotteena käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta, joka on yksi laadullisen tutkimuksen näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi 2018) ja joka antaa ratkaisun tiettyyn ongelmaan ja keskittyy ratkaisemaan ongelmia esimerkiksi mallin, kuvion

tai suunnitelman avulla. Tässä tutkimuksessa konstruktio on uusi toimintamalli eli kontrollikokonaisuus, jonka avulla toimeksiantajan talouspalvelutuotannon sisäisen ohjauksen kontrolleja hallitaan. Salosen esittämä konstruktivistinen malli, joka sisältää ajatukset kehittämishankkeen ”huolellisesta suunnittelusta, hankkeen vaiheistuksesta, toiminnassa oppimisesta, osallisuudesta, tutkimuksellisesta kehittämisotteesta ja monipuolisesta menetelmäosaamisesta” (Salonen 2013, 16) sopi hyvin ohjaamaan tätä tutkimusta.

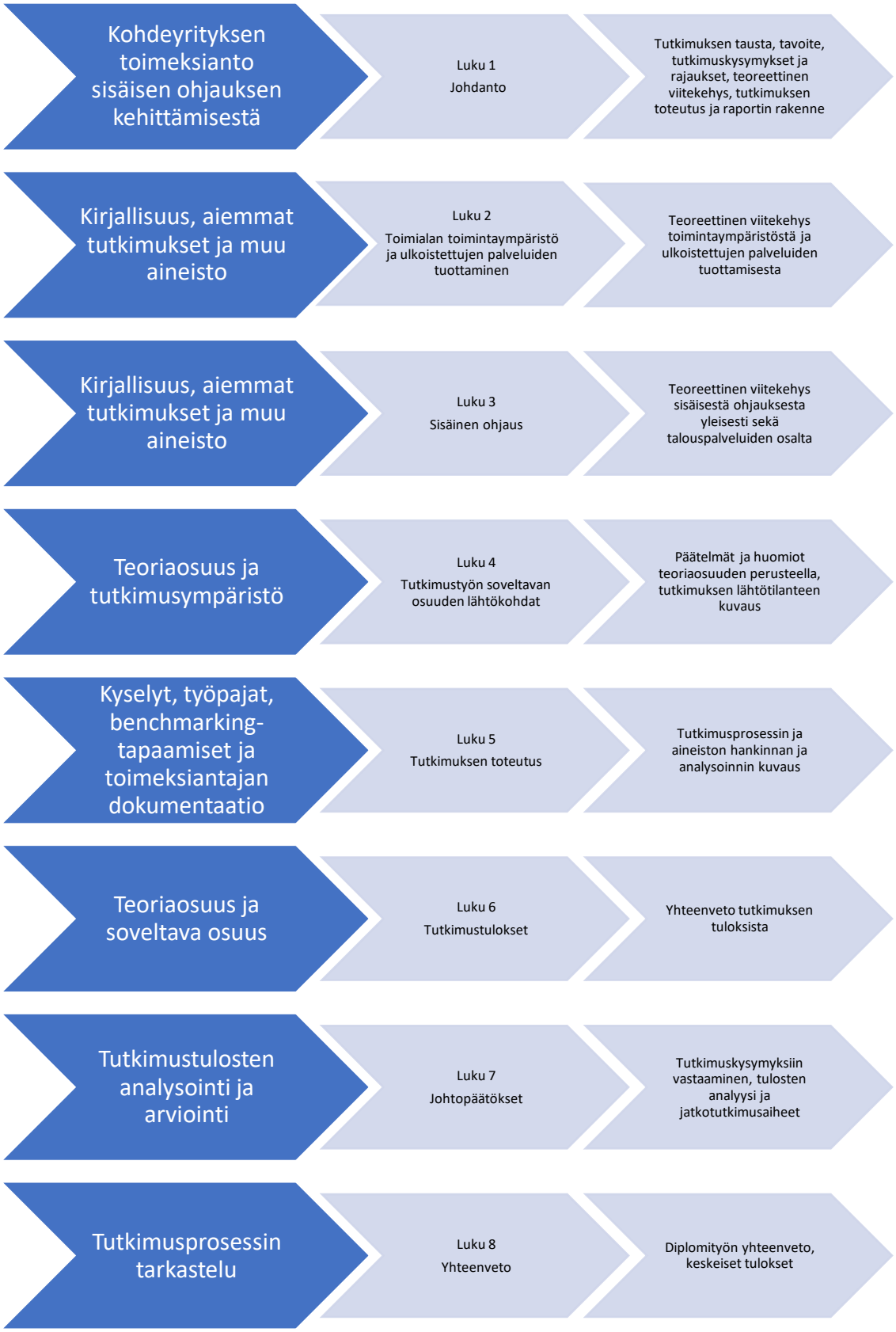
Tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset ohjasivat valitsemaan niitä tapoja, joilla oli järkevää lähteä etsimään tietoa ja rakennusaineita tavoitteisiin pääsemiseksi (Metsämuuronen 2008, 59–60). Tutkimusaineisto toimeksiantajan sisäisen ohjauksen kehittämistä varten kerättiin kyselyiden, työpajojen ja benchmarking-tapaamisten avulla.

Tutkimuksen toteutus suunniteltiin ja aikataulutettiin siten, että se nivoutui toimeksiantajalla käynnissä olevaan talouspalveluiden kehittämishankkeeseen. Pääosa yhteistyöskentelystä toimeksiantajan organisaation kanssa tapahtui syys-marraskuun 2023 aikana, ja diplomityöraportin kirjoittamista jatkettiin sen jälkeen tavoitteena saada työ valmiiksi helmikuussa 2024.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Diplomityö koostuu kahdesta osasta: teoriaosuudesta ja soveltavasta osuudesta. Työ on kokonaisuudessaan jaettu kahdeksaan päälukuun, jotka on esitetty seuraavassa kuvassa 3. Johdannon jälkeen seuraavat kaksi teoriaa käsittelevää lukua, jotka sisältävät talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristön kuvauksen, ulkoistettujen palvelujen tuottamisen ja sisäisen ohjauksen teorian katsauksen. Neljännessä luvussa keskitytään kertomaan soveltavan osuuden lähtökohdat ja viides luku valottaa tutkimuksen toteutusta ja tutkimusprosessia. Luvusta kuusi löytyy yhteenveto tutkimustuloksista, jonka jälkeen esitetään johtopäätökset ja yhteenveto.

Kuvassa 3 on esitetty johdonmukaisesti jokaisen pääluvun syötteet eli ”input” vasemmalla puolella ja pääluvun tuotokset eli ”output” oikealla puolella. Tutkimusraportti etenee loogisesti edellisten lukujen tuotosten perusteella seuraavaan vaiheeseen, ja raportin mielenkiintoisimmat luvut ovat 6 ja 7, joissa esitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tutkimustuloksina tavoiteltiin kontrollitoiminnan nykytilan kuvausta, priorisoitujen kontrollitavoitteiden valintaa ja niiden kuvaamista sekä kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaamista. Johtopäätökset-luvussa esitetään tutkimuskysymyksiin vastaaminen, tulosten analyysi ja tunnistetut jatkokehitysaiheet. Yhteenvedosta (luku 8) lukija voi silmäillä nopeasti keskeiset tulokset ja ylipäätään yhteenvedon koko diplomityöstä.



Kuva 3: Input/output-kaavio tutkimuksen rakenteesta

2 Toimialan toimintaympäristö ja ulkoistettujen palveluiden tuottaminen

Toimialalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa talouspalvelukeskusten toimialaa. Talouspalvelukeskukset voivat toimia organisaatioiden sisällä eri tavoin organisoituina yksikköinä tai organisaatiosta erillisinä ulkopuolisina yhtiöinä, jotka tuottavat palvelua asiakkailleen sopimukseen perustuen. Tässä luvussa tarkastellaan toimialan toimintaympäristöä yleisesti, ulkoistettujen talouspalveluiden tuottamista palvelukeskusmallilla ja ulkoistettujen palveluiden hallintaan tarkoitettua ISAE3402-stardardia.

2.1 Talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristö

Palvelukeskuksen perusideana on keskittää tiettyjen ydinliiketoimintaa tukevien toimintojen tekeminen yhteen erilliseen yksikköön organisaation sisällä, sen sijaan että samoja toimintoja ja työtehtäviä tehtäisiin hajautetusti eri puolilla organisaatiota. Tällaisia tukitoimintoja ovat esimerkiksi talous-, HR-, hankinta-, IT- ja lakipalvelut, jotka perinteisesti on isoissa organisaatioissa sijoitettu liiketoimintayksiköiden sisälle tai pääkonttoriin (Rothwell, Herbert & Seal 2011).

Tukipalvelut voidaan myös ulkoistaa ja ostaa ulkopuoliselta yritykseltä, joka tuottaa palvelut palvelukeskusmallilla. Palvelukeskus voi olla perustettu yhden yrityksen tarpeisiin, tai se voi tuottaa palveluita rajatulle asiakaskunnalle tai toimia vapailla markkinoilla. Palveluita voidaan tuottaa kansallisesti tai globaalisti, ja palvelutarjoaman laajuus sekä palveluiden sisältö vaihtelee eri palvelukeskuksissa. Zhaon mukaan palvelukeskukset voidaan asiakastarpeen perusteella luokitella seuraavasti (Zhao 2021):

- **Perusmalli:** Virtaviivaistaa ja standardisoi prosessit ja keskittää transaktioiden käsittelyn, tavoitteena tehokkuus ja laajamittainen kehittäminen.

- **Markkinamalli:** Pohjautuu perusmalliin, erottaa perustoiminnot päätöksenteosta ja valvonnan palvelutoiminnasta, tavoitteena kustannustehokkuus ja palvelun laadun parantaminen.
- **Edistynyt markkinamalli:** Edistää sisäisen valvonnan vahvistamista ja ottaa huomioon myös oman kustannustehokkuutensa. Tarjoaa palveluita ulkopuolelle, ja asiakkailla on valinnanvapautta palveluiden suhteen. Käytössä suurissa kansainvälisissä yrityksissä.
- **Itsenäinen liiketoimintamalli:** Toimii itsenäisenä liiketoimintayksikkönä. Veloittaa sekä sisäisestä että ulkoisesta palvelusta markkinapohjaisella hinnoittelulla. Kehittää palvelutasoaan säännöllisen tulovirran turvin.

Pääasialliset syyt palvelukeskusmallilla toimimiseen liittyvät kustannusten vähentämiseen ja tehokkuuden lisäämiseen mittakaavaetujen avulla sekä hyödyntämällä työvoimakustannusten eroja eri maantieteellisillä sijainneilla. Myös palveluiden ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen, resurssien käytön optimointi ja asiantuntijuuden kehittäminen sekä kilpailuedun tavoittelu informaatioteknologian avulla ovat edistäneet palvelukeskusten perustamista. Palvelukeskusten voimaannuttavasta vaikutuksesta hyötyvät etenkin suuret organisaatiot, joilla on useita tytäryhtiöitä ja jotka ovat työvoimavaltaisia. (Chen 2022; Rothwell ym. 2011)

Ensimmäiset palvelukeskukset on perustettu 1980-luvulla, ja 2020-luvulle tultaessa Yhdysvalloissa noin 90 % 500 suurimmasta yrityksestä ja yli puolet kansainvälisistä yrityksistä on pystyttänyt niitä. Sama kehitys näkyy myös Suomessa, eli suurimmat yritykset ja organisaatiot ovat perustaneet palvelukeskuksia, myös julkisella sektorilla (Deloitte 2011). Yritysten koon kasvun myötä ja ylikansallisen toiminnan lisäännyttyä palvelukeskusten rooli on kehittynyt alkuperäisestä kustannuspainotteisuudesta enemmän strategisten tavoitteiden toteuttamiseen, esimerkiksi konsernivalvonnan vahvistamiseen ja taloudellisten riskien vähentämiseen. Uudet teknologiat kuten big data, tekoäly, pilviratkaisut ja lohkoketjut ovat avanneet uusia ikkunoita palvelukeskusmallin kehittämiseen, ja niitä tulee käyttää hyväksi kaikessa kehittämisessä, oli se sitten strategista suunnittelua, organisaatiorakenteen uudistamista tai prosessien optimointia. Talouden ja teknologian jatkuvasti kehittyessä, talouspalvelukeskustoiminnot tulevat jatkossakin liittymään kiinteästi yritysten liiketoimintaprosesseihin, mikä luo pohjan yritysten yhä syvenevälle tiedontarpeelle johtamisessa. (Li & Fang 2022; Zhao 2021)

Riskienhallinta prosesseihin pohjautuvassa toimintamallissa

Talouspalvelukeskuksissa toiminta tyypillisesti mallinnetaan, organisoidaan ja johdetaan prosessien avulla. Toiminnasta pyritään löytämään ne oleelliset toimintaketjut, joissa tieto kulkee ”päästä päähän” niin sanottuna pitkänä prosessina. Tällaisia pitkiä prosesseja taloushallinnossa ovat tilauksesta kassaan -prosessi, hankinnasta maksuun -prosessi ja rekisteröinnistä raportointiin -prosessi.

Prosesseihin pohjautuva toimintamalli edistää riskien hallintaa monin tavoin:

- Eri yksiköissä tai eri organisaatioissa toimivien henkilöiden välinen vuoropuhelu lisääntyy, kun he työskentelevät saman prosessin parissa sen eri vaiheissa. Lisääntynyt vuoropuhelu auttaa tunnistamaan toiminnan epäkohtia, uhkia ja riskejä.
- Prosesseja suunniteltaessa kuvataan prosessin kulku ja selvennetään eri toimintojen väliset rajapinnat, vastuut ja valtuudet. Jos näissä asioissa on epäselvyyttä, se aiheuttaa riskejä toiminnalle.
- Prosessin merkitys asiakkaalle tiedostetaan, mikä auttaa havaitsemaan tunnistettujen uhkien vaikutukset liiketoimintaan.
- Prosessia kuvattaessa tunnistetaan liiketoiminnan ja tietohallinnon väliset rajapinnat ja sitä kautta on mahdollista löytyä riskejä esim. tietoturvallisuudessa tai tietojärjestelmien hallinnoinnissa. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022)

Kun prosessi käsittelee liiketoimintatietoa tai taloudellista informaatiota, tarve sen kontrollointiin on erityisen suuri, ja prosessiin on lisättävä riittävä määrä kontrollipisteitä, joissa tiedon oikeellisuutta ja eheyttä tarkistetaan tai korjataan. Kontrollien puute lisää myös väärinkäytösriskiä. On myös hyvä huomata, että jos prosessikuvaukset yritetään pitää liian yksinkertaisina, saattaa käydä niin, että menetetään hyvä mahdollisuus integroida riskienhallinta osaksi prosesseja. (Ilmonen ym. 2022)

2.2 Ulkoistettujen palveluiden tuottaminen

2.2.1 Ulkoistamisesta yleisesti

Ulkoistamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa ulkoistava yritys tai julkisen sektorin toimija siirtää osan toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Ulkoistaminen on eri asia kuin ulkoisten palveluiden hankkiminen, jolloin yritys tai julkisen sektorin toimija päättää alun perin, yleensä toimintaa aloittaessaan, ostaa jonkin palvelun ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Esimerkkejä vakiintuneista palveluntarjoajista ja ulkoistuspalveluista Suomessa yksityisellä sektorilla ovat tilitoimisto- ja palkkapalvelut, IT-alan työasemapalvelut, varastointipalvelut ja siivouspalvelut ja julkisella sektorilla kuntaomisteiset palvelukeskukset. Kaiken kaikkiaan ulkoistusmarkkina on kasvusuunnassa, etenkin julkisella sektorilla ja suurten yritysten liiketoimintaprosessien osien ulkoistamisen myötä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17–29)

Ulkoistamisen motiivina voi tyypillisesti olla esimerkiksi kustannussäästöt, halu keskittyä omaan ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen, itseltä puuttuvan osaamisen hankkiminen ulkoistuskumppanilta tai kiinteiden kustannusten välttäminen. Ulkoistamisen tavoitteita tulisikin miettiä monien näkökulmien kautta: strategiset, osaamiseen liittyvät, kustannuksiin liittyvät, laadulliset, ja henkilöstöön ja julkisuuskuvaan liittyvät tavoitteet. Ulkoistaminen sisältää sen riskin, että ulkoistettuun toimintoon liittyvä osaaminen vähenee ja se voidaan menettää. Myös kontrollin menetys voi olla riski erityisesti silloin, kun toiminnot ovat lähellä ulkoistajan ydintoimintoja. Ulkoistamiseen liittyviä riskejä on kuvattu kattavasti kuvassa 4. Toisaalta, jotta ulkoistamisesta saadaan se taloudellinen hyöty, jota tavoitellaan, on yleensä hyvä pyrkiä ulkoistamaan mahdollisimman suuri osa ko. toimintojen volyymistä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17, 44, 51, 57)

Taloushallinto on hyvä esimerkki liiketoimintaprosessien osien ulkoistamisesta. Tällöin ulkoistava yritys pitää itsellään osan taloushallinnosta, esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen laskennan, ja ulkoistuskumppani tuottaa myynti- ja ostotapahtumiin liittyvät rutiininomaiset taloustehtävät. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää sopia tarkasti eri toimijoiden vastuun ja

valtuuksien rajat, sekä poikkeus- ja virhetilanteiden toimintamallit. On hyvä selvittää perin pohjin, mitä palveluntarjoajan palveluun kuuluu, ja mitä siihen ei kuulu. Huomionarvoista on myös se, että ulkoistavalta taholta tarvitaan osaamista ja työtunteja ulkoistuskumppanin ohjaamiseen palvelukokonaisuudessa, vaikka tämä toimiikin sinänsä itsenäisesti. Ohjaamiseen liittyvät olennaisesti palvelusta raportointi ja palvelun mittarit. Tärkeää on lisäksi käydä tiivistä vuoropuhelua prosessien kehittämistarpeista palvelun aikana. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 36–37)

Kuva 4: Ulkoistamiseen liittyviä riskejä (Niemi 2018, 390)

Julkisella sektorilla ulkoisten palveluiden hankintoja ja ulkoistamista voidaan jaotella seuraavasti:

- Ostopalvelut: Palvelu hankitaan yksityiseltä palveluntarjoajalta.
- Palveluseteli: Kuntalaiselle annetaan palveluseteli, jolla hän saa palvelun hyväksytyltä palveluntarjoajalta.
- Yksityistäminen: Julkisen sektorin toimija myy omistusoikeutensa ja siirtää ko. palvelutuotannon yksityisen sektorin tehtäväksi.
- In house -palvelu: Julkisen sektorin toimija siirtää palvelun sellaisen palveluntuottajan hoidettavaksi, jonka se itse omistaa. Nämä palveluntuottajat saavat tuottaa palveluita pääsääntöisesti vain julkiselle sektorille.
- Ulkoistaminen: julkisen sektorin toimija siirtää palvelun yksityisen sektorin palveluntarjoajan tehtäväksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 39–40)

Suomessa vuosina 2012–2016 toteutetun kuntien talous- ja palkkapalveluiden ulkoistamisen käytännön vaikutuksia tarkastelleen tutkimuksen mukaan ulkoistaminen on prosessi, joka muuttaa ulkoistavan kunnan toimintatapoja. Ongelmiksi ulkoistusvaiheessa koettiin ulkoistuskumppanin ja kunnan tietojärjestelmien erilaisuus, uusien toimintatapojen omaksuminen ja henkilöstön uuden roolin opettelu sen siirtyessä kunnalta ulkoistuskumppanin palvelukseen. Ulkoistamisen hyötyinä nähtiin kunnan kannalta toimintavarmuus ja digitaalisten prosessien käyttöönoton nopeutuminen. (Järvi 2018)

Kun palvelu on ulkoistettu, ulkoistajalla on rajallisempi mahdollisuus vaikuttaa palveluiden laatuun verrattuna siihen, että palvelut tuotetaan organisaation omana työnä (Niemi 2018, 389). Palvelun omistaja eli ulkoistajan edustaja kuitenkin vastaa palvelun ohjaamisesta ja valvonnasta, ja tämä tarkoittaa yleensä vastuuta ulkoistetusta palvelusta kokonaisuutena eli sopimustasolla. Omistajan tehtäväkenttään kuuluu palvelun kysynnän ja tarjonnan sovittaminen, palvelun laadun valvonta eli laatumittarien ja poikkeamien seuranta ja korjaustoimenpiteiden hallinta, palvelun jatkuva kehittäminen ja palvelukustannusten seuranta. Omistajalla on työpari eli vastaavista asioista vastaava henkilö palveluntarjoajan puolella, jonka kanssa hän tekee tiivistä yhteistyötä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 117–118).

2.2.2 Ulkoistettujen palveluiden ISAE3402-standardi

Kansainvälinen ISAE3402-standardi on tullut voimaan 15.6.2011, ja se on ensimmäinen varmennusstandardi, joka on tehty palveluorganisaatioiden valvontatoimenpiteiden eli kontrollien raportointia varten. Standardin on julkaissut International Auditing and Standards Board (IAASB), ja se antaa riippumattomalle palvelun tarkastajalle ohjeet varmennustoimeksiannon suorittamiseen. Toimeksiannon kohteena voivat olla esimerkiksi tietojärjestelmät ja prosessit ja niihin sisältyvät kontrollit. (ISAE3402.com n.d.; Tomperi 2018)

Palveluorganisaatiot hyötyvät ISAE3402-standardin mukaisesta varmennusraportista monella tavalla, se esimerkiksi erottaa organisaation kilpailijoistaan ja auttaa rakentamaan luottamusta ”käyttäjäorganisaatioiden” eli asiakkaiden kanssa. Ilman raporttia palveluorganisaatio saattaa saada useita tarkastuspyyntöjä asiakkailtaan ja näiden tilintarkastajilta, mikä aiheuttaa helposti resurssipainetta. Raportin avulla kaikki tarkastajat saavat pääsyn samaan informaatioon, joka useimmiten täyttää heidän vaatimuksensa. Ulkopuolisen, asiantuntevan ja kokeneen tarkastajan suorittama arviointi ja testaus antaa myös arvokasta tietoa ja auttaa tunnistamaan kehityskohteita. (ISAE3402.com n.d.)

Organisaatiot, jotka vastaanottavat varmennusraportit, saavat niistä arvokasta tietoa palveluorganisaation kontrolleista ja niiden tehokkuudesta. Raporteista käy ilmi kontrollien kuvaus ja riippumaton arvio kontrollien käytössä olemisesta, tarkoituksenmukaisesta suunnittelusta ja operatiivisesta tehokkuudesta. Raportti on hyvä esittää tilintarkastajille, jotta vältytään niiltä kustannuksilta, jotka aiheutuisivat tilintarkastajan suorittaessa ko. asioihin liittyvää tarkastusta palveluorganisaatiossa. (ISAE3402.com n.d.)

Palvelun tarkastajat voivat tuottaa ISAE4302-standardiin liittyen kahdenlaisia raportteja: Tyyppi I ja Tyyppi II. Tyyppi I -raportti sisältää kuvauksen palveluorganisaation kontrolleista tiettynä ajanhetkenä. Tarkastaja antaa lausunnon siitä, esittääkö palveluorganisaation kontrollien kuvaus olennaiset asiat niistä valvontatoimista, jotka on

otettu käyttöön ko. ajanhetkenä, ja onko kontrollit suunniteltu asianmukaisesti kontrollitavoitteiden saavuttamiseksi. Tyyppi II -raportti sisältää Tyyppi I -kuvauksen lisäksi yksityiskohtaisen palveluorganisaation kontrollien tehokkuuden testauksen ja testaustulokset vähintään 6 kuukauden ajalta. Tarkastaja antaa lausunnon Tyyppi I -lausunnon lisäksi siitä, toimivatko testatut kontrollit riittävällä tehokkuudella tarjotakseen kohtuullisen, mutta ei absoluuttisen, varmuuden siitä, että valvontatavoitteet saavutettiin määritellyn ajanjakson aikana. (ISAE3402.com n.d.)

3 Sisäinen ohjaus

Tämän tutkimuksen aiheena on sisäinen ohjaus, jolla tarkoitetaan samaa kokonaisuutta kuin yleisesti käytössä olevalla käsitteellä sisäinen valvonta. Ratsulan mukaan sisäinen valvonta ei käsitteenä enää nykyisin kuvaa täysin sitä, mistä on kyse, ja osuvampaa olisi puhua sisäisestä ohjauksesta (Ratsula 2021, 3). Toimeksiantaja-organisaation mielestä sisäinen ohjaus on sen kulttuuriin ja toimintatapoihin paremmin sopiva ilmaisu, ja päätyi ottamaan sen käyttöön, joten oli loogista valita sisäinen ohjaus -termi käyttöön myös tässä tutkimuksessa. Sisäinen valvonta on käsitteenä kuitenkin hyvin vakiintunut ja siihen löytyy paljon viittauksia kirjallisuudessa, tutkimusaineistoissa ja mediassa, joten sen korvaaminen jokaisessa yhteydessä ”sisäinen ohjaus” -termillä ei ollut tarkoituksenmukaista.

Sisäinen valvonta on osa organisaation hyvää hallintoa ja ohjaus- ja valvontajärjestelmää, ja sen yleisesti tunnettu määritelmä on seuraava: ”Organisaation sisäinen valvonta on sen hallituksen, johdon ja henkilöstön toteuttama prosessi, jonka tarkoituksena on tuottaa kohtuullinen varmuus siitä, että organisaation toimintoihin, raportointiin ja lakien ja vaatimusten noudattamiseen liittyvät tavoitteet toteutuvat” (COSO 2013, 3). Sisäinen valvonta on siis ”ihmisten toteuttamaa, ja se koostuu erilaisista tehtävistä ja toiminnoista, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen pyritään varmistamaan” (Niemi 2018, 342). Lisäksi valvonnalla ehkäistään riskejä ja väärinkäytöksiä, ja hyvin järjestetty sisäinen valvonta auttaa organisaatioita suojaamaan mainettaan ja työnantajamielikuvaansa, ja se voi toimia merkittävänä kilpailuetuna (Ratsula 2021, 1). On hyvä huomata, että sisäisellä valvonnalla tavoitellaan *riittävää* varmuutta tavoitteiden toteutumisesta, ei siis täydellistä varmuutta, ja sisäisen valvonnan tulisikin olla kustannustehokas verrattuna sen johdolle antamaan tukeen nähden (Ratsula 2021, 18).

Henk esittää kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että sisäisen valvonnan käsite ymmärretään tutkijoiden keskuudessa eri tavalla Yhdysvalloissa ja muualla maailmassa. Yhdysvalloissa etenkin Sarbanes-Oxley-sääntelyn voimaantulo vuonna 2002 on johtanut siihen, että sisäinen valvonta ymmärretään mekanismiksi, jolla valvotaan taloudellisen

raportoinnin luotettavuutta. Muualla maailmassa, jossa sääntelypaineita on koettu vähemmän, sisäinen valvonta on kehittynyt laajemmaksi käsitteeksi. Se nähdään järjestelmänä, jolla varmistetaan sääntöjen ja määräysten noudattamista, toiminnan tehokkuutta ja riskien arviointia, sen lisäksi että sen avulla edistetään taloudellisen raportoinnin luotettavuutta. Henk kuitenkin toteaa, että sääntelyn lisääntymisen myötä (esim. EU:n tilintarkastusta, osakkeenomistajien oikeuksia ja kestävää taloutta koskevat direktiivit) sisäisen valvonnan tutkimuksen keskittyminen taloudelliseen raportoinnin näkökulmaan on lisääntynyt myös muualla kuin Yhdysvalloissa. (Henk 2020, 262–263)

On hyvä huomata, että sisäisen valvonnan ja johdon valvonnan (management control) välillä on tiivis yhteys. Johdon valvonta tavoittelee organisaation ohjaamista saavuttamaan sekä lyhyen tähtäimen että pitkän tähtäimen tavoitteensa siinä toimintaympäristössä, jossa organisaatio kulloinkin toimii (Henk 2020, 240). Sisäinen valvonta edistää tätä prosessia omalta osaltaan tarjoamalla ”kohtuullisen varmuuden siitä, että organisaation toimintoihin, raportointiin ja lakien ja vaatimusten noudattamiseen liittyvät tavoitteet toteutuvat” (COSO 2013, 3).

Valvontaan ja ohjaukseen liittyvät oleellisesti kysymykset luottamuksesta ja organisaation kulttuurista. Valvonnan ja luottamuksen suhde edellyttää tapauskohtaista tasapainoilua, jotta löydetään toimiva kombinaatio. Luottamus tulee ansaita, eikä sitä voida nähdä sellaisena tekijänä, joka sulkisi pois valvonta- ja tarkastusmenettelyt (Kihn ym. 2021). Hyvin rakennettu sisäinen valvonta huomioi organisaation kulttuurin ja vahvistaa oikeanlaista, eettistä ja sääntöjen noudattamista edistävää kulttuuria (Sisäiset tarkastajat ry n.d.a).

Parin viimeisen vuosikymmenen aikana toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi, teknologiavetoisemmaksi ja globaaliksi, mikä korostaa entisestään sisäisen ohjauksen painoarvoa (COSO 2013). Sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan arviointiin ja kehittämiseen onkin alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota mm. kansainvälisten corporate governance -säännösten myötä. Sisäisen valvonnan käsite on kehittynyt ja laajentunut, ja odotukset sitä kohtaan ovat lisääntyneet myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten lainsäätäjien ja -valvojien, analyytikkojen, sijoittajien, vakuuttajien, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppanien taholta. Organisaatioiden

sisällä sisäisen tarkastuksen ja compliance-toimintojen rooli on tullut entistä tärkeämmäksi. (Ratsula 2021, 1–2)

Toimintaympäristön muutokset tulevat jatkossakin muovaamaan toimintaa ja sääntely-ympäristöä, ja samalla kehittyvät myös sisäisen valvonnan toimijoiden käsitykset parhaista käytännöistä ja toimintatavoista. Muutoksia, joka ovat asettaneet järjestelmät ja arvioinnin uudenlaisten haasteiden ja vaatimusten eteen, ovat esimerkiksi muuttuvat teknologiat, raportoinnin standardit ja hallintorakenteet. Myös ennakoimattomilla maailmanlaajuisilla murroksilla kuten finanssikriisi vuosina 2007–2009 ja koronaviruspandemia vuosina 2020–2021 on oma vaikutuksensa sekä lainsäädäntöön että itsesääntelyyn. (Kihn ym. 2021)

Sisäistä valvontaa ohjaavaa sääntelyä löytyy Suomessa esimerkiksi osakeyhtiölaista, valtion talousarviosta annetusta laista, kuntalaista ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista, vaikka suoranaista erillistä sisäisen valvonnan lainsäädäntöä ei ole (Ratsula 2021, 21). Organisaation hallituksen (tai vastaavan toimielimen) tehtävänä on valvoa, että organisaatiolla on toimiva riskienhallinta ja sisäinen valvonta, ja käytännön vastuussa niistä on operatiivinen johto, joka omistaa sekä riskit että sisäisen valvonnan (Niemi 2018, 343). Jokaisella esihenkilöllä on viestintävastuu sisäisen valvonnan periaatteista ja toimintatavoista sekä vastuu varmistaa, että tiimillä on edellytykset hoitaa työtehtävänsä. Eri henkilöstöryhmät (esimerkiksi tietohallinto-, controller-, ympäristö-, laatu-, compliance-, turvallisuus-, HR- ja lakiyksikkö) toteuttavat ohjausta ja valvontaa omien suoritusmittareidensa ja poikkeamaseurannan kautta (Ratsula 2016, 13). Omalta osaltaan koko henkilöstö on vastuussa sisäisestä valvonnasta, kun se sitoutuu noudattamaan organisaation toimintaohjeita ja periaatteita sekä raportoimaan mahdollisista laiminlyönneistä ja väärinkäytösepäilyistä (Ratsula 2021, 12–13).

3.1 Sisäiseen ohjaukseen liittyviä toimintoja ja käsitteitä

Edellä todettiin, että sisäinen ohjaus on osa organisaation hyvää hallintoa ja ohjaus- ja valvontajärjestelmää. Eri organisaatioissa toiminnot voi olla järjestetty hyvin eri tavalla, ja suurissa organisaatioissa tarvitaan tyypillisesti eriytyneempiä toimintoja kuin pienemmissä.

Sisäisellä ohjauksella on liityntäpintoja moniin toimintoihin, joiden sisältöä ja merkitystä on syytä tarkastella selvyyden vuoksi. Seuraavaan listaukseen on valittu yleisimmät toiminnot ja käsitteet, joihin sisäistä ohjausta käsittelevässä kirjallisuudessa usein törmää.

- **Yhtiöhallinto (Corporate Governance):** Yhtiöhallinnossa on kyse niistä säännöistä, joilla varallisuus, valta, tehtävät ja vastuu jaetaan yhtiössä osakkeenomistajien, yhtiön johdon ja velkojien kesken. Säännöksiä löytyy osakeyhtiölain lisäksi yleisistä sopimus- ja kauppanormeista sekä erityisemmistä arvopaperimarkkina- ja maksukyvyttömyysoikeudellisista normeista. Kokonaisuuteen kuuluu olennaisesti myös yritysten itsesääntely eli esimerkiksi corporate governance -ohjeet ja -suositukset sekä yhtiöjärjestykset ja työjärjestykset. Yhtiöhallinnon järjestäminen kuuluu hallitukselle, jonka velvollisuutena on varmistaa, että yhtiöllä on toimiva hallinnointijärjestelmä ja hallitus. Yhtiöllä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto sekä valiokuntia. (Mähönen & Villa 2019, 1–2)

- **Vaatimustenmukaisuus (Compliance):** Vaatimustenmukaisuus tarkoittaa sekä organisaatiota koskevien lakien, säädösten ja standardien noudattamista että organisaation omien arvojen, liiketapaperiaatteiden (Code of Conduct) ja muiden sisäisen toimintaohjeiden noudattamista. Käsitteeseen liittyy laajemmin myös eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. (Niemi 2018, 356). Useimmilla finanssialan toimijoilla on jossakin muodossa toimiva erillinen compliance-toiminto, joka voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoistettu (Laininen 2021, 2)

- **Riskienhallinta (Risk Management):** Riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta ovat osa organisaation strategista kehittämistä, ja sitä varten on olemassa viitekehys, jonka avulla organisaatiot voivat käsitellä riskejä ja epävarmuutta. Yleisesti ottaen riski on tapahtuman todennäköisyyden ja sen (negatiivisten) vaikutusten yhdistelmä, ja riskienhallintaan sisältyy sellaisten toimenpiteiden tunnistaminen, joilla ennakoidaan, ehkäistään, pienennetään, poistetaan, yritetään välttää tai siirtää tulevia riskejä. Riskit voidaan luokitella strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin, ja voidaan miettiä myös mitkä riskeistä ovat välittömiä ja mitkä välillisiä. On syytä myös huomioida, että prosessien kautta toimivissa organisaatioissa riskikontrollien lisääminen prosesseihin on erittäin tärkeää. (Dionne 2013; Ilmonen ym. 2022)

- **Sisäinen tarkastus:** Sisäinen tarkastus on riippumaton hallituksen ja ylimmän johdon tukitoiminto, jonka tehtävänä on edistää organisaation kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista toteuttamalla arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa (Sisäiset tarkastajat ry n.d.b). Sisäinen tarkastus pyrkii parantamaan systemaattisesti riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja hallinnon prosesseja. Se tarjoaa objektiivisia havaintoja organisaatiosta ja sen toiminnoista ja suosituksia niiden kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus on osa organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää. (Niemi 2018, 13)**.** Organisaation koon ja hajautumisen kasvaessa toiminnot ja tehtäväjako monimutkaistuvat organisaation sisällä, minkä takia tarvitaan lisää kontrollijärjestelmiä ja myös sisäistä tarkastusta (Ala-aho, Leppänen & Oulasvirta 2019, 167).

- **Laadunhallinta (Quality Management):** Laadunhallinnan tavoitteena on kehittää toimintaa ja täyttää sidosryhmien tarpeet poistamalla puutteita kuten virheitä ja niiden korjaamisesta aiheutuvaa ylimääräistä työtä. Laadunhallinta voidaan jakaa eri dimensioihin, esimerkiksi sosiaalisiin ja teknisiin käytäntöihin. Sosiaaliset käytännöt sisältävät johdon, henkilöstön ja muiden toimitusketjussa toimivien koulutuksen, oppimisen ja yhteistyön. Tekniset käytännöt puolestaan ovat organisaation käytäntöjä, joilla varmistetaan, että prosessit ja tuotteet täyttävät niille asetetut vaatimukset. (Schmiedchen 2022)
- **Tilintarkastus (Audit):** Tilintarkastus on tilintarkastajien suorittama tilinpäätöksen varmentaminen, joka on lakisääteinen. Tilintarkastaja tutkii riippumattomasti talousyksikön omasta toiminnastaan ja taloudestaan antamaa tietoa, ja ilmaisee käsityksensä tilinpäätöksestä tai siihen rinnastettavasta informaatiosta. (Tomperi 2018)
- **Viranomaisvalvonta:** Eri viranomaiset valvovat voimassa olevien lakien ja määräysten noudattamista. Taloushallinnon alaan liittyviä viranomaisia ovat esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallitus (tilintarkastusvalvonta, tilinpäätökset, kaupparekisteri) ja verohallinto.

3.2 Sisäisen valvonnan malleja ja viitekehyksiä

Yleisesti tunnettuja sisäisen valvonnan malleja ja viitekehyksiä ovat COSOn (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) julkaisemat sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli (COSO-malli) ja siitä kehitetty riskienhallinnan kokonaisvaltaisemmin huomioon ottama COSO-ERM-malli sekä IIA:n (Institute of Internal Auditors) julkaisema Kolmen linjan malli. (Ratsula 2021, 42). Seuraavaksi esitellään nämä kolme mallia lyhyesti.

3.2.1 COSO-malli

COSO on julkaissut laajasti käytössä olevan sisäisen valvonnan kokonaisvaltaisen ajatusmallin (COSO-malli) alun perin vuonna 1992, ja päivitetty versio on vuodelta 2013. Mallia käytetään sisäisen valvonnan suunnitteluun, toteutukseen, johtamiseen ja tehokkuuden arviointiin (COSO 2013). Malli on kuvattu kuutiona, jossa organisaation tavoitteet, sisäisen valvonnan osatekijät ja organisaation rakenne muodostavat kuution dimensiot, ks. kuva 5.

Mallin mukaan tärkeimmät sisäisen valvonnan tavoitteet ovat:

- Toiminnan (Operations) tehokkuus ja tuloksellisuus
- Raportoinnin (Reporting) luotettavuus, ajantasaisuus, läpinäkyvyys ja vaatimustenmukaisuus ja
- Vaatimustenmukaisuus (Compliance) eli lakien ja määräysten sekä organisaation sisäisten ohjeiden noudattaminen. (Niemi 2018, 347)

Kuva 5: Sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli (COSO 2013, 6)

Tärkeimmät osatekijät tai osa-alueet, jolla sisäistä valvontaa toteutetaan, ovat mallin mukaan ohjausympäristö (Control Environment), riskien arviointi (Risk Assessment), valvontatoimenpiteet (Control Activities), informaatio ja viestintä (Information & Communication) ja seurantatoimenpiteet (Monitoring Activities). Näiden osatekijöiden tarkempi sisältö on kuvattu seuraavassa taulukossa 3.

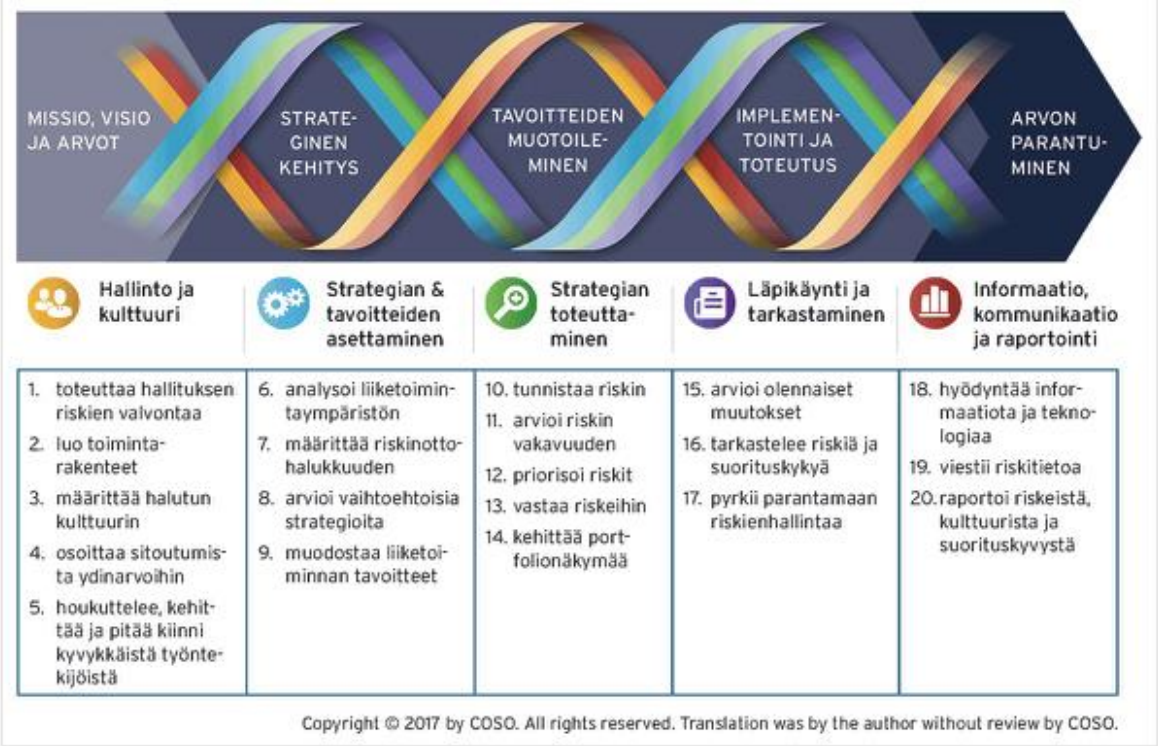
Taulukko 3: Sisäisen valvonnan osatekijät (Niemi 2018, 347–348)

Sisäisen valvonnan osatekijä	**Sisältö/määritelmä**
Ohjausympäristö	Muodostaa pohjan sisäiselle valvonnalle. Sisältää eettiset arvot, hallituksen valvonnan toteuttamisen, organisaatiorakenteen, vastuut ja valtuudet, rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen prosessit, suorituskykymittarit, kannustimet ja palkitsemisen. Keskiössä on johdon viesti siitä, mikä on oikeasti tärkeää.
Riskien arviointi	Dynaaminen prosessi, jolla tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä tunnistetaan ja arvioidaan. Huomioidaan sekä ulkoisten että sisäisten muutosten vaikutukset sisäiseen valvontaan.
Valvontatoimenpiteet	Politiikoissa ja ohjeissa määritellyt toimet eli kontrollit, joilla varmistetaan riskien vaikutuksen tai todennäköisyyden pienentämiseen tarkoitettujen toimenpiteiden toteuttaminen. Toimet voivat olla ehkäiseviä tai tunnistavia, ja automaattisia tai manuaalisia.
Informaatio ja viestintä	Olennaisen ja laadukkaan tiedon käyttäminen muiden osatekijöiden tukena. Jatkuva tiedonjako läpi organisaation sekä ulkoisille sidosryhmille. Viestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään sisäisen valvonnan tärkeyden ja oman roolinsa kokonaisuudessa.
Seurantatoimenpiteet	Jatkuvia tai erillisiä arviointeja, joita käytetään varmistamaan kaikkien osatekijöiden olemassaolo ja toimivuus. Havaitut poikkeamat viestitään johdolle ja hallitukselle.

Sisäisen valvonnan kokonaisvaltaisen ajatusmallin keskeinen viesti on se, että sisäinen valvonta ei ole irrallinen toiminto organisaatiossa, vaan monisuuntainen kokonaisuus, jonka osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja joka kattaa kaikki organisaation tasot. Irrallisuutta voidaan välttää siten, että rakennetaan sisäinen valvonta osaksi liiketoimintaprosesseja, ei niiden päälle, jolloin toiminnot sulautuvat aidosti osaksi työntekijöiden tehtäviä ja vastuita (Ratsula 2021, 7)

3.2.2 COSO-ERM-malli

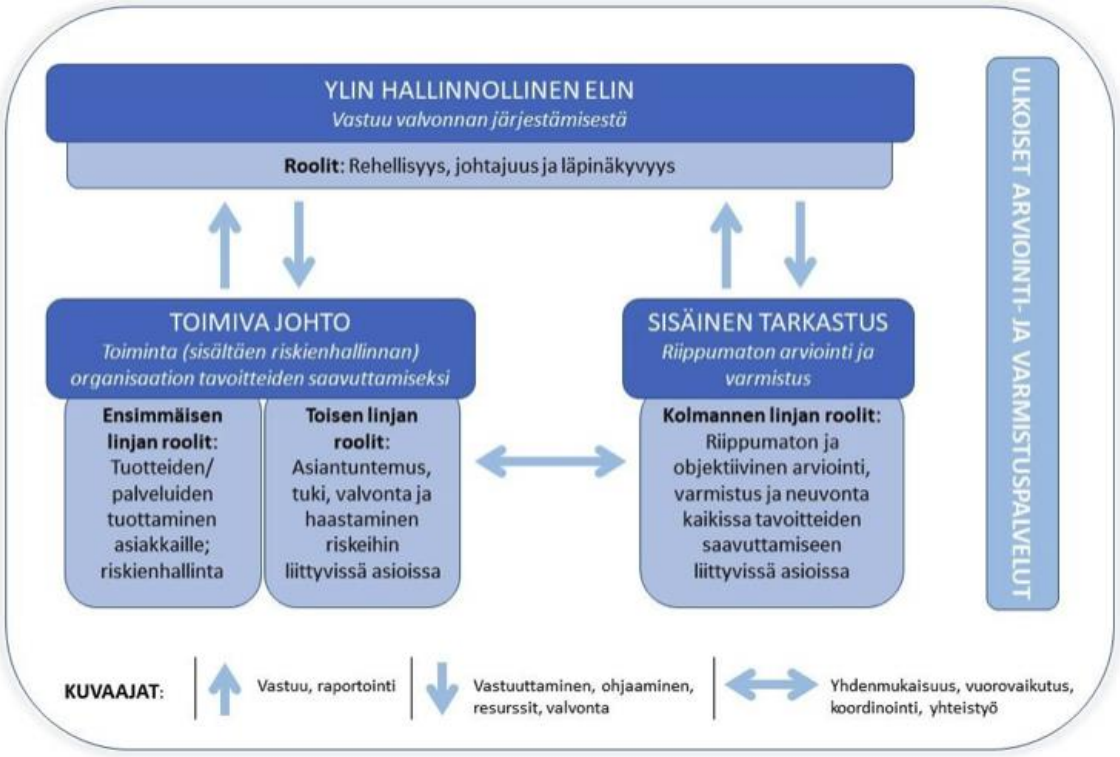
COSO-ERM-malli on kehitetty erityisesti organisaation riskienhallinnan kehittämisen työkaluksi, ja ERM-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Enterprise Risk Management. Malli painottaa riskienhallintaa osana johtamista ja päätöksentekoa, ei omana erillisenä toimintona, ja korostaa nimenomaisesti strategisen johtamisen yhteyttä riskienhallinnan kanssa. Mallin komponentit ja periaatteet on kuvattu kuvassa 6. Laaja ja kattava sisäinen valvonta ja riskienhallinta saadaan aikaan, kun huomioidaan kaikki mallin komponentit ja niihin liittyvät 20 periaatetta. (Ratsula 2021, 56–59)



Kuva 6: COSO-ERM-mallin komponentit ja periaatteet (Ratsula 2021, 59)

3.2.3 Kolmen linjan malli

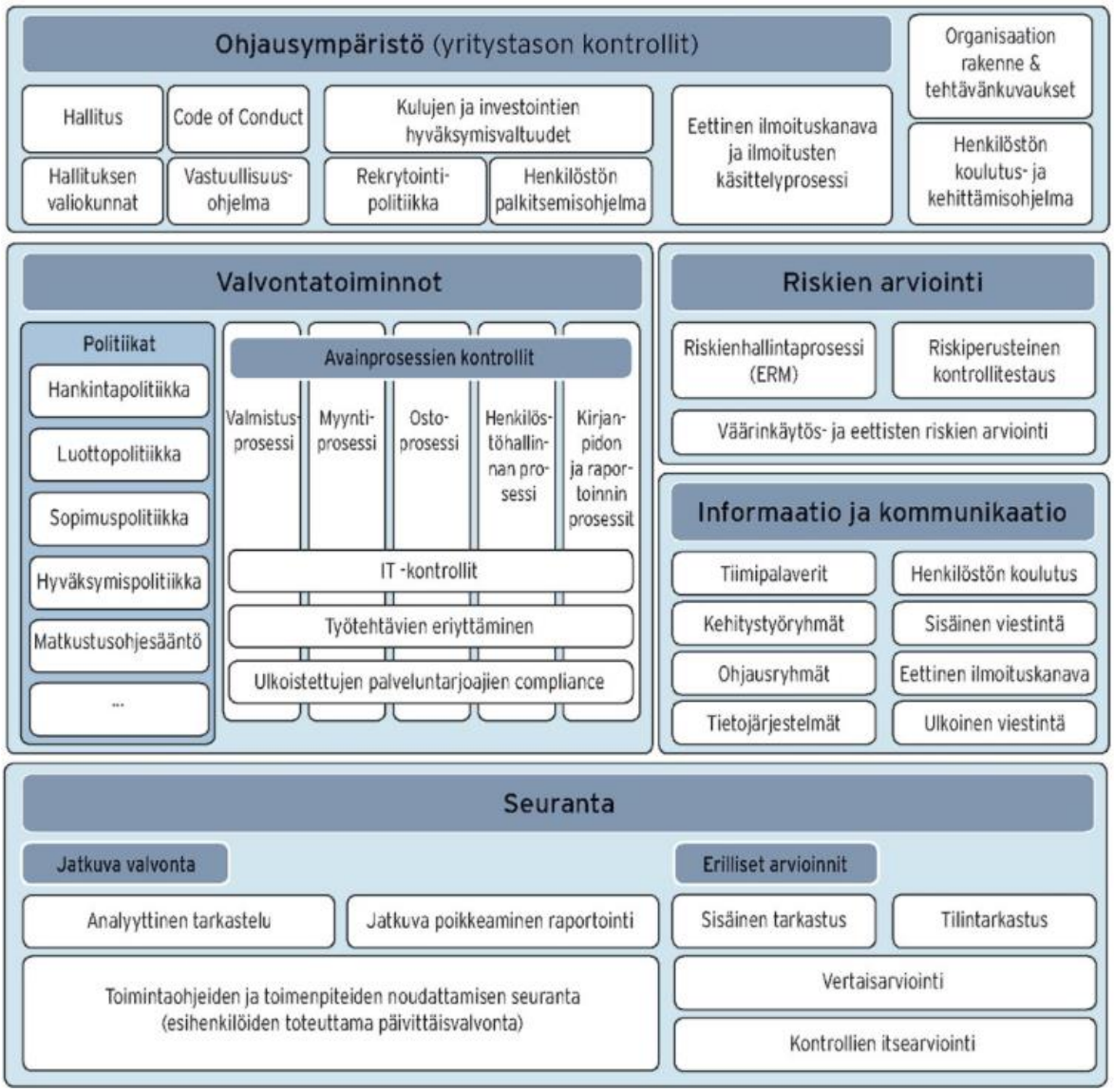
Kolmen linjan malli liittyy sisäisen valvonnan rooleihin ja vastuisiin, jotka on jaettu kolmeen linjaan. Kuvassa 7 on kuvattu kolmen linjan mallin kokonaisuus, josta ensimmäisen ja toisen linjan roolit löytyvät johdon vastuulta ja kolmannen linjan roolit tarkoittavat sisäistä tarkastusta, joka on riippumaton johdon vastuista. Ensimmäisen linjan roolit ovat suorassa vastuussa tuotteiden ja palveluiden toimittamisesta asiakkaille. Toisen linjan roolit tarjoavat asiantuntemusta, tukea, valvontaa ja näkemyksiä riskeihin liittyvissä asioissa, toimintoina esimerkiksi sisäinen valvonta, tietoturva ja laadunvarmistus. Kolmannen linjan roolit eli sisäisen tarkastuksen roolit tarjoavat riippumatonta ja objektiivista varmennusta ja neuvoa asioissa, jotka liittyvät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.



Kuva 7: Kolmen linjan malli (The Institute of Internal Auditors 2020, 4)

3.3 Sisäisen ohjauksen kehittäminen organisaatiossa

Jokaisella organisaatiolla on olemassa ja käytössä sisäisen valvonnan toimintoja, vaikka niitä ei olisikaan nimetty sellaisiksi, ja käytännön tasolla ne ovat erilaisia jokaisessa organisaatiossa, koska ne tulee sovittaa organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Sisäisen valvonnan kokonaisuus mielletään myös eri tavalla eri organisaatioissa, siihen voidaan sisällyttää laajasti lähes kaikki johdon ohjaus, tai sitä voidaan ajatella pelkästään yksittäisten kontrollien kokoelmana. Ratsula esittää, että kun sisäistä valvontaa lähdetään kehittämään, organisaation on hyvä selventää itselleen, mitä se sisäisellä valvonnalla tarkoittaa, ja miten sisäinen valvonta linkittyy johtamiseen, riskienhallintaa, compliance-toimintaan ja esimerkiksi laatujärjestelmiin. Ratsulan muotoilema COSO-malliin perustuva sisäisen valvonnan kokonaiskuva on esitetty seuraavassa kuvassa 8, ja sitä erilaiset organisaatiot voivat käyttää pohjana kuvatessaan omaa sisäisen valvonnan kokonaisuuttaan. (Ratsula 2021, 172–173)

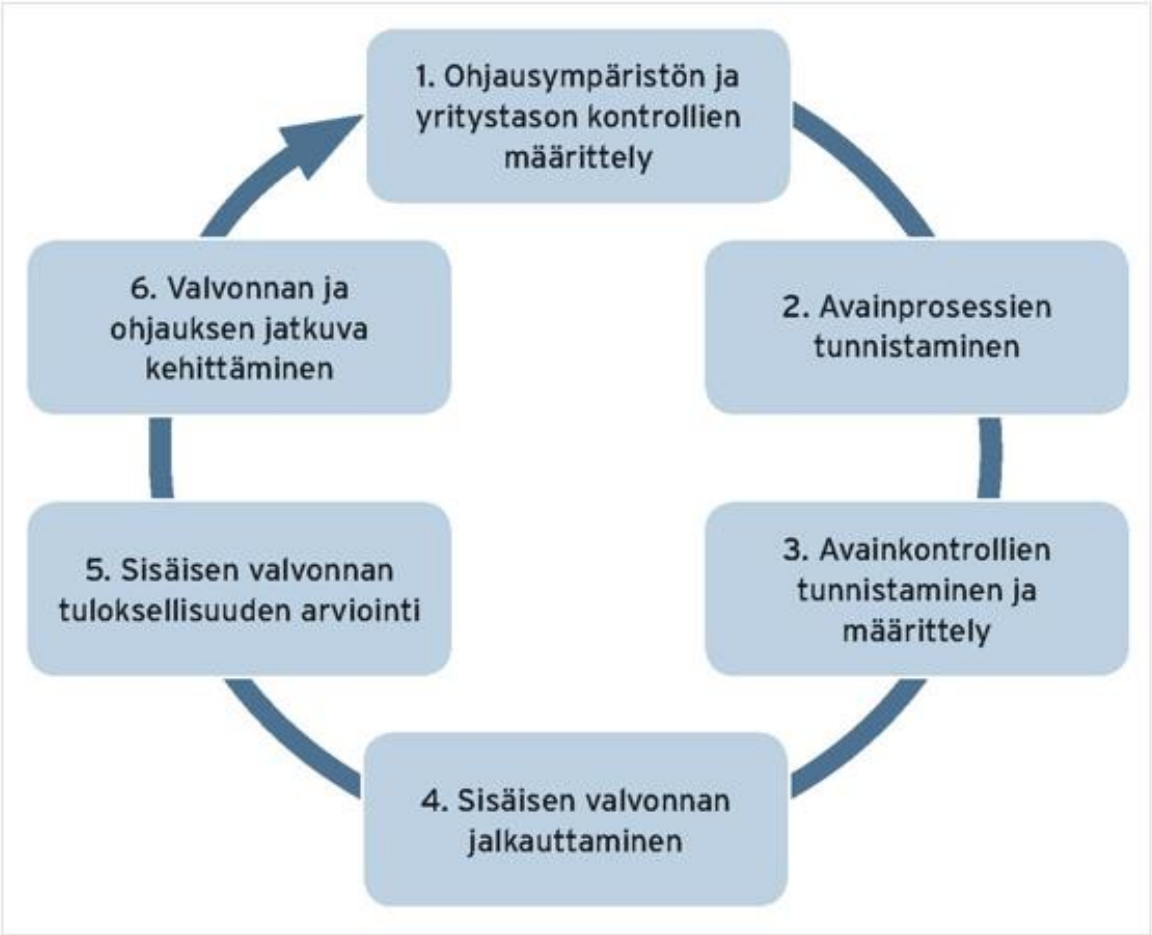


Kuva 8: Sisäisen valvonnan kokonaiskuva (Ratsula 2021, 173)

Tämän tutkimuksen kannalta edellä esitetyn kokonaiskuvan olennaisin osio on ”Valvontatoiminnot”. Sieltä löytyvät politiikat, avainprosessien kontrollit sekä niitä leikkaavat IT-kontrollit, työtehtävien eriyttäminen ja ulkoistettujen palveluntarjoajien compliance.

Sisäisen valvonnan kehittämistä voidaan käytännön tasolla toteuttaa organisaatiossa seuraavan kuvan 9 esittämän kehämallin avulla. Kehittäminen aloitetaan ohjausympäristön ja yritystason kontrollien määrittelystä, ja jatketaan avainprosessien tunnistamiseen ja risen

tunnistamiseen ja määrittelyyn. Sen jälkeen on vuorossa sisäisen valvonnan jalkauttaminen eli varsinainen käyttöönotto. Kun sisäisen valvonnan malli on otettu käyttöön, sen tuloksellisuutta on hyvä arvioida, ja myös pidemmällä aikavälillä kehittää mallia jatkuvasti. (Ratsula 2021, 174)



Kuva 9: Malli sisäisen valvonnan kehittämiseksi (Ratsula 2021, 174)

Tämän tutkimuksen kannalta oleellisin kohta edellä esitetyssä kehittämisen mallissa on avainkontrollien tunnistaminen ja määrittely, joten pureudutaan siihen tarkemmin. Avainkontrolleja lähdetään tunnistamaan tutkimalla valittua avainprosessia ja sen vaiheita ja kontrollipisteitä. Mietitään, mitkä ovat prosessin tärkeimmät tavoitteet, mitkä riskit saattavat vaikeuttaa tavoitteisiin pääsemistä, ja millä valvontatoimenpiteillä eli kontrolleilla ko. riskejä pystyttäisiin hallitsemaan. Kun kontrollipisteet on tunnistettu, arvioidaan mitkä niistä ovat tärkeimpiä eli mitkä voidaan luokitella avainkontrolleiksi. Esimerkki

hankintaprosessien avainkontrolleista on esitetty liitteessä 1. Avainkontrollien kokonaisuuden tunnusmerkkejä on:

- antaa kattavan kuvan yrityksen valvontajärjestelmästä
- kattaa sellaiset riskit, joiden toteutuminen voisi aiheuttaa olennaisen virheen taloudellisiin raportteihin ja
- kattaa sellaisten toimintojen kontrolloinnin, joissa tapahtuneesta virheestä, puutteesta tai väärinkäytöksestä voisi aiheutua eniten haittaa organisaatiolle. (Ratsula 2021, 181)

Kontrollipisteiden dokumentoinnilla saavutetaan monia hyötyjä, saatetaan esimerkiksi huomata kontrollipisteiden puuttumista, epäselvyyksiä vastuissa tai päällekkäistä työtä. Henkilöstö tulee paremmin tietoiseksi oman tehtävänsä yhteydestä muiden työhön, ja johto saa lisävarmuutta siitä, että organisaatiossa keskitytään oikeisiin asioihin. Viestintä ja perehdytys helpottuvat, samoin kuin kontrollien toimivuuden arviointi. Dokumentointi myös lisää henkilöstön sitoutumista kontrollien suorittamiseen ja mahdollistaa niiden testaamisen jälkikäteen. (Ratsula 2021, 183; Vieruaho 2020)

Monissa lähteissä esitetään dokumentoinnin työkaluksi kontrollikatalogia, joka sisältää tyypillisesti seuraavia asioita:

- riski, jonka vaikutusta pyritään ehkäisemään tai pienentämään, ja sen omistaja organisaatiossa
- kontrollin tavoite eli mitä kontrollilla pyritään saavuttamaan
- kontrollin tarkka kuvaus (kuka tekee, mitä, missä ja milloin)
- kontrollin tyyppi (paljastava vai ehkäisevä, automaattinen vai manuaalinen)
- kontrollin seurannan vastuuhenkilö
- mitä evidenssiä kontrollin toteuttamisesta jää ja
- miten kontrollin toimivuutta ja tuloksellisuutta seurataan (monitorointi). (Niemi 2018, 344; Ratsula 2021, 183)

Kontrollien tyypittelyä voidaan tehdä tarkemmin jakamalla kontrollit neljään osaan seuraavasti:

- **manuaaliset kontrollit:** perustuu henkilön suorittamiin toimenpiteisiin kokonaan tietojärjestelmien ulkopuolella

- **manuaaliset järjestelmäsidonnaiset kontrollit:** tehdään manuaalisesti hyödyntäen tietojärjestelmien raportteja tai tietoja
- **automaattiset kontrollit:** tietojärjestelmän tai esimerkiksi ohjelmistorobotin suorittamia valvontatoimenpiteitä
- **järjestelmäkontrollit:** kontrollit, joilla varmennetaan tietojärjestelmien tiedon luotettavuus, turvallisuus ja muuttumattomuus (esimerkiksi käyttöoikeuksien hallinta ja tietojärjestelmien muutoshallinta). (Vieruaho 2020)

Kontrollitavoitteet on hyvä pyrkiä ensisijaisesti toteuttamaan joko kokonaan tai osittain automaattisesti, mikäli se on mahdollista, koska kontrollien manuaalinen toteutus koetaan monesti työlääksi ja se voi johtaa siihen, että kontrollit jätetään tekemättä. Jos automatisointi ei ole mahdollista tai kustannustehokasta, suunnitellaan manuaalinen toteutus. (Vieruaho 2020)

Kontrollidokumentaatiolla tarkoitetaan dokumentaatiota, jolla vastataan kontrollikatalogissa esitettyyn kontrollitavoitteeseen ja kerrotaan kuka, mitä ja milloin on tehty. Kontrollidokumentaatioon liitetään yleensä myös tarvittava evidenssi, tai viitataan tietojärjestelmistä löydettävissä oleviin dokumentteihin, kunhan ne ovat saatavilla myös jälkikäteen. Kontrollidokumentaation laatimiseen käytetään yleisesti Excel-tiedostoja, sillä varsinaisia kontrollien hallintaan tarkoitettuja tietojärjestelmiä on Suomessa toistaiseksi käytössä vain harvoissa suuryrityksissä. (Vieruaho 2020)

3.4 Sisäinen valvonta ja teknologiat

Digitalisaatio on läsnä ja vaikuttaa nykyisin tavalla tai toisella kaikkiin toimialoihin ja toimintoihin, ja siten myös sisäiseen valvontaan. Teknologiat kehittyvät vauhdilla ja vaativat jatkuvasti panostuksia, oppimispanostukset mukaan lukien. PwC:n vuonna 2023 toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan yksi vallitsevista megatrendeistä, joka on noussut digitalisaation myötä, on kyberturvallisuus ja tiedonhallinta. Tähän megatrendiin on tutkimuksen mukaan Suomessa jo osattu varautua, mutta sen merkitys ja tärkeys tulee korostumaan entisestään. (PwC Global Internal Audit Study 2023 - Results from the Finnish IA leaders - Final.pdf n.d.). Kyberturvallisuutta voidaan horjuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi erilaisilla

haittaohjelmilla, tietovarkauksilla, palvelunestohyökkäyksillä, vakoiluohjelmilla ja ”toimitusjohtajahuijauksilla”, joissa toimitusjohtajaksi tekeytyvä pyytää työntekijää hoitamaan kiireellisen maksun (Niemi 2018, 116–120).

Nousevia teknologioita, joiden myötä syntyy paljon mahdollisuuksia, mutta myös uudenlaisia riskejä, ovat mm. älykäs automaatio, robotiikka, pilviteknologiat, esineiden internet, lisätty todellisuus, virtuaalinen todellisuus, lohkoketjuteknologia, 3D-printtaus, drone-lennokit ja tekoäly (PricewaterhouseCoopers n.d.). Esimerkkejä digitalisaation ja uusien teknologioiden tuomista sisäisen valvonnan kannalta huomioon otettavista seikoista ovat:

- tapa, jolla uusia teknologioita käytetään esim. organisaatioiden päätöksenteossa, muuttuu, mikä tarkoittaa muutoksia myös riskeissä
- pilvipalvelut ovat mahdollistaneet, että tietojärjestelmiin ei kirjauduta enää pelkästään organisaation sisältä, vaan myös esimerkiksi asiakkaat ja toimittajat kirjautuvat niihin omilta laitteiltaan, mikä lisää tietoturvavaatimuksia
- maksamiseen on tullut paljon uusia välineitä, esimerkiksi erilaiset mobiilimaksusovellukset
- yhteistyöhön, viestintään ja kokousten pitämiseen käytettävät uudet välineet saattavat olla tietoturvaltaan puutteellisia, jolloin luottamuksellista tietoa voi joutua vääriin käsiin
- tietoa kerätään monin tavoin ja moniin paikkoihin, jolloin herää kysymyksiä siitä, mihin mitäkin tietoa käytetään ja kuka siihen pääsee käsiksi ja
- tekoäly ja koneoppiminen saattavat luoda malleja, jotka johtavat tahattomasti esimerkiksi syrjiviin päätöksiin. (Niemi 2018, 121–123)

Digitalisaation edistyminen on mahdollistanut entistä enemmän modernin data-analytiikan hyväksikäyttöä, ja sitä voidaankin hyödyntää monella tavalla myös sisäisessä valvonnassa. Data-analytiikan avulla voidaan tarkastella valtavia määriä tietoa ja transaktioita, löytää poikkeamia ja mahdollisia tehottomia toimintatapoja ja havaita muutoksia ja trendejä, joita ei perinteisillä menetelmillä havaittaisi. Virheiden ja poikkeamien tunnistamista voidaan automatisoida ja rakentaa ennakoivia seurantamalleja. Analytiikan avulla voidaan myös helpommin yhdistellä tietoa eri lähteistä ja tuottaa visualisoituja raportteja. Myös tekoäly, koneoppiminen ja robotiikka voivat hyödyttää sisäistä valvontaa monin tavoin, esimerkiksi

rutiininomaisempien toimenpiteiden ja testaustoimintojen automatisoinnissa ja tiedon hakemisessa eri lähteistä ja sen vertailussa. (Niemi 2018, 111, 123–124)

3.5 Väärinkäytösriskit ja niiden hallinta

Vaikka suurin osa ihmisistä on rehellisiä, tilaisuus ja henkilökohtaisen taloudellisen tilanteen ahtaus voi tehdä henkilöstä varkaan, joten väärinkäytösten ongelma on aina olemassa. Organisaatioiden sisäiset väärinkäytökset voidaan jakaa työntekijätason tekemiin ja johdon tai esihenkilöiden tekemiin. Molemmilla tasoilla tehdään samankaltaisia väärinkäytöksiä, ja vaikka johdon tekemät ovat harvinaisempia, niistä koituu suuremmat menetykset. Tyypillinen esimerkki johdon tekemästä väärinkäytöksestä on taloudellisen raportoinnin väärentäminen, ja vastaava työntekijätason esimerkki on kulukorvauslaskun tietojen muuttaminen petollisessa tarkoituksessa. Sisäisten väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen on monia keinoja: ilmianto- ja vihjekanavat, sisäiset kontrollit, sisäiset auditoinnit ja ulkoiset auditoinnit. (Goldmann & Kaufman 2009, 7–12)

Indikaattoreita, joiden avulla väärinkäytöksiä voidaan epäillä ja tunnistaa, ovat esimerkiksi:

- uusien, tuntemattomien toimittajien ilmaantuminen toimittajarekisteriin
- yhtäkkiset hinnannousut säännöllisesti hankittavissa materiaaleissa
- ostolaskuja, joista puuttuu oleellista tietoa, esim. toimittajan osoite tai laskunumero
- tavaroiden tai tarvikkeiden häviäminen varastoista
- epätavallista kasvua palkkasummissa tai tuplamaksuja yksittäisille työntekijöille
- muutettuja tai kokonaan tekaistuja laskuja
- havaittua sensitiivisen taloudellisen tiedon manipulointia
- haamutyöntekijöitä palkanlaskennan rekistereissä
- todisteita kululaskujen manipuloinnista, esim. tekaistuja kuitteja, kuittien puuttumista, omien henkilökohtaisten kulujen veloittamista. (Goldmann & Kaufman 2009, 14)

Johdolla on asemansa takia enemmän mahdollisuuksia toteuttaa tietynlaisia väärinkäytöksiä, jotka voivat liittyä esimerkiksi johtajan perustamaan tekaistuun tavarantoimittajaan, lahjontaan sen eri muodoissa, organisaation varojen käyttämiseen organisaation edun

vastaisesti tai johtajan henkilökohtaisiin menoihin ja taloudellisten tietojen vääristelyyn. Organisaation ulkopuolisten tahojen tekemistä väärinkäytöksistä esimerkkejä ovat toimittajien tekemät toimituksiin tai laskutukseen liittyvät petokset, väärällä nimellä esiintyvät soittajat tai viestin lähettäjät, asiakkaiden tekemät varkaudet ja tietosuojaan tai tietoturvaan kohdistuvat hyökkäykset. (Goldmann & Kaufman 2009, 80–81, 101–103)

Jokaisen organisaation tulee tunnistaa pääasialliset väärinkäytösriskit toiminnassaan ja määritellä niitä ehkäisevät kontrollitoimenpiteet. Yleispäteviä keinoja ovat esimerkiksi kirjalliset politiikat ja ohjeet ja niiden perehdyttäminen, työtehtävien eriyttäminen eri henkilöiden tehtäväksi, erilaiset valtuusrajat ja hyväksymiskäytännöt, käyttöoikeuksien tarkka rajaus ja hallinta, erilaiset täsmäytykset, työkierto ja henkilöiden taustojen tarkistaminen ennen rekrytointia (Goldmann & Kaufman 2009, 50–60)

3.6 Riskit ja kontrollit taloushallinnossa

Taloushallinto vastaa toimintona yleensä organisaation taloussuunnittelusta, kirjanpidosta ja taloudellisesta raportoinnista, ja taloushallinnon vastuulla saattaa olla myös maksuliikenne, laskutus, saatavien valvonta, kustannusseuranta, työnantajailmoitukset ja verotukseen liittyvät asiat. (Niemi 2018, 397) Taloushallinto toimii usein organisaation sisäisen valvonnan ajurina ja sillä on monesti huomattava rooli sisäisen valvonnan toimenpiteiden toteutuksessa ja koordinoinnissa (Ratsula 2021, 264). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin talousraportoinnin tyypillisiä riskejä ja taloushallinnon keskeisiä kontrolleja.

3.6.1 Tyypilliset riskit talousraportoinnissa

Talousraportointiin liittyy useita riskejä. Sihvosen mukaan tyypillisimpiä talousraportoinnissa tunnistettuja riskejä ovat:

- Tulojen kirjaaminen väärälle raportointikaudelle
- perusteettomat, organisaation toimintaan liittymättömät kulut tai niiden kirjaaminen väärälle raportointikaudelle
- myyntisaamisten esittäminen todellisuutta suurempina ja

- vaihto-omaisuuden eriin liittyvät riskit, esim. puutteelliset investointi- ja romutusmenettelyt. (Sihvonen 2019, s. 103-104)

Niemen mukaan talousraportointiin liittyviä riskejä ovat esimerkiksi:

- Perusteettomat myynnin tuloutukset
- tuloutettujen myyntien peruminen tilikauden vaihtumisen jälkeen
- poistojen manipulointi
- kulujen perusteeton aktivointi
- aputilien täsmäyttämättä jättäminen
- myyntisaatavien perusteettomat poiskirjaukset ja
- muistitositteiden perusteeton käyttö. (Niemi 2018, 398)

On huomionarvoista, että talousraportointiin liittyviä riskejä on lukuisia, ja eri kirjoittajien kokoamilla listauksilla korostuvat jonkin verran eri asiat. Eri lähteitä ja listauksia yhdistelemällä on kuitenkin mahdollista saada hyvä kuva siitä, mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota.

3.6.2 Taloushallinnon kontrollit

Tärkeitä kontrolleja taloushallinnossa ovat valtuutus- ja hyväksyntämenettelyt, omaisuuden turvaamiseen liittyvät kontrollit, tietojärjestelmien käyttöoikeuksien hallinta, täsmäytykset ja erilaiset katsaukset. Eri kontrollien kohdalla on tärkeää huolehtia niiden asianmukaisesta dokumentoinnista. (Ratsula 2021, 265–268). Seuraavassa taulukossa 4 on esitetty tarkemmin näiden kontrollien sisältöä.

Taulukko 4: Taloushallinnon keskeiset kontrollit (mukailtu Ratsula 2021, 265–268)

Kontrollityyppi	**Tarkoitus**	**Esimerkkejä**
Valtuutus- ja hyväksyntämenettelyt	Varmistaa, että tiettyjä liiketoimia ja päätöksiä voivat tehdä vain ne henkilöt, jolla on toimivalta kyseisessä asiassa.	Toimivalta voi olla yleistä (esim. yksikön budjetti) tai erityistä (esim. yksittäinen liiketoimi, johon vaaditaan tietyn henkilön hyväksyntä).
Omaisuuden turvaamiseen liittyvät kontrollit	Varmistaa, että yrityksen omaisuuteen pääsevät käsiksi vain ne henkilöt, jotka ovat vastuussa siitä.	Kontrolleja esim. lukot, salasanat, virustorjunta, vartiointi
Tietojärjestelmien käyttöoikeuksien hallinta	Rajata käyttöoikeuksien laajuus siten, että ne ovat tarkoituksenmukaiset työtehtäviin nähden.	Kontrolloitavia asioita esim. toimittaja- ja asiakasrekisterien ylläpito, ohi rekisterien tapahtuvat tallennukset, tietojen manuaalinen siirto
Täsmäytykset	Verrata tietoa eroavaisuuksien havaitsemiseksi, tutkimiseksi, selittämiseksi ja korjaamiseksi.	Esim. kirjanpidon pankkitilien täsmäytys tiliotteisiin, myynti- ja ostoreskontran täsmäyttäminen
Katsaukset	Varmistaa numeroiden johdonmukaisuutta ja kohtuullisuutta.	Verrataan tulostietoja esim. budjetteihin, ennusteisiin, aiempiin kausiin tms. vertailukohteeseen.

Taulukossa 4 listatut kontrollityypit ovat erittäin olennaisia tämän tutkimuksen kannalta, joten kyseisestä taulukkoa on tarkasteltu moneen otteeseen työn edetessä.

3.7 Sisäiseen ohjaukseen liittyvä aiempi tutkimus

Sisäistä ohjausta ja valvontaa on tutkittu melko runsaasti kansainvälisesti, ja Suomessakin on tehty lukuisia opinnäytetöitä. Henk on analysoinut alan tutkimusta vuosilta 2000–2019 pääosin Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa julkistetun 135 tutkimusraportin avulla, ja hän toteaa, että tutkimusten määrä näyttäisi olevan kasvusuunnassa, mikä johtunee erityisesti lisääntyneestä sääntelystä ja sitä edeltäneistä isoista kirjanpitoskandaaleista.

Henk on luokitellut tarkastelemansa tutkimusraportit niiden aiheen mukaisesti ja löytänyt 5 erilaista päätutkimussuuntaa (Henk 2020, 250–251):

1. Sisäisen valvonnan suhde organisaation riskienhallintaan
    - mm. organisaatiokulttuuri, ERP-järjestelmät, riskiraportointi ja operatiivinen tehokkuus
2. sisäisen valvonnan ja tilintarkastuksen vuorovaikutus

    - mm. tekijät, jotka vaikuttavat väärinkäytösriskien arviointiin, ja tilintarkastuksen tärkeys sisäisen valvonnan kannalta
3. sisäisen valvonnan heikkouksien tunnistaminen ja sen vaikutus ulkoisen raportoinnin laatuun
    - mm. SOX 404 ja 302 -säännösten vaikutus, sisäisen valvonnan vaikutukset eri sidosryhmiin, osaavan henkilöstön merkitys ja vaikutukset taloudelliseen raportointiin
4. sisäisen valvonta organisaatioiden välisissä suhteissa ja erilaiset sääntely-ympäristöt ja
    - mm. valtasuhteiden vaikutus ja kansallisen sääntelyn merkitys
5. taloudelliset ja yritysten innovaatiot
    - mm. vuorovaikutus ja oppiminen yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä.

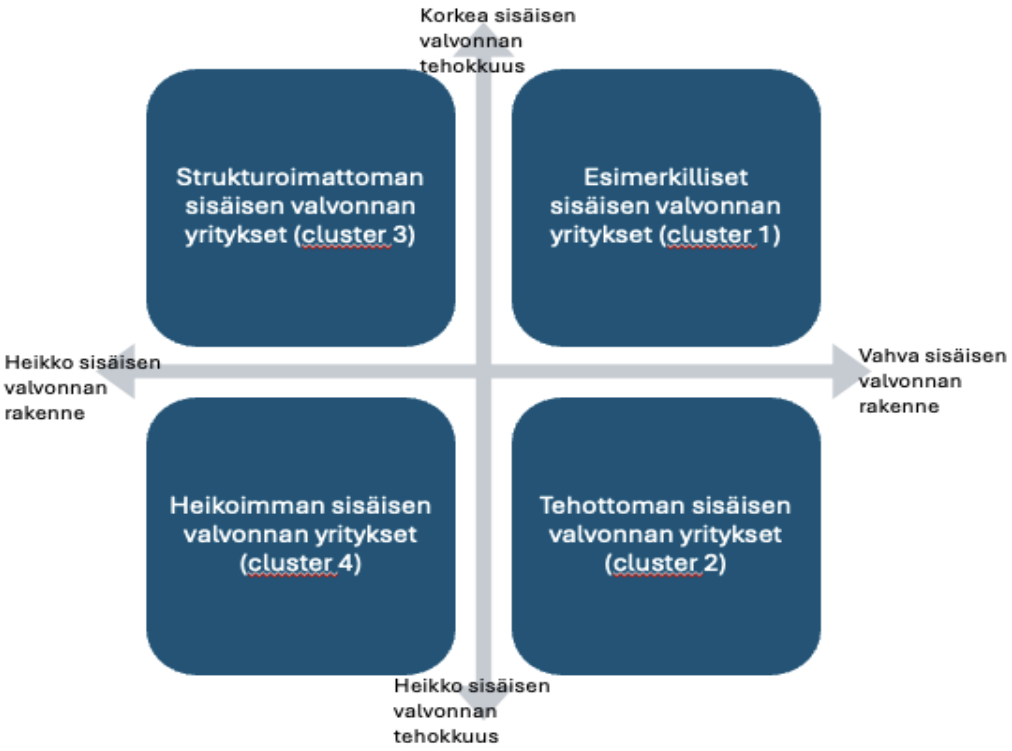
Edellä listatuista tutkimussuunnista voidaan päätellä, että sisäisellä valvonnalla on liitäntäpintoja moniin asioihin sekä organisaatioissa sisäisesti että organisaation ja sen eri sidosryhmien välisissä suhteissa. Tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyvää aiempaa tutkimusta on sisäisen valvonnan tehokkuutta tarkasteleva tutkimus ja sisäisen valvonnan vaikutusta organisaation tehokkuuteen tarkasteleva tutkimus. Seuraavaksi esitetään löydöksiä näistä tutkimuksista.

3.7.1 Sisäisen valvonnan tehokkuutta tarkasteleva tutkimus

Länsiluoto ym. (2016) ovat tutkineet sisäisen valvonnan tehokkuutta kyselytutkimuksella, johon osallistui 741 toimitusjohtajaa eri kokoisista yrityksistä ja eri toimialoilta Suomessa. Tutkimus keskittyi yritysten sisäisen valvonnan rakenteeseen ja sisäisen valvonnan tehokkuuteen johdon arvioimana. Analyysin tuloksena on tunnistettu neljä erilaista tehokkuuden ryhmää (cluster) ja miten sisäisen valvonnan osatekijät ohjausympäristö, valvontatoimenpiteet, riskien arviointi, tieto ja viestintä ja seurantatoimenpiteet ovat yhteydessä niihin. Sisäisen valvonnan tehokkuutta mitattiin tarkastellen yritysten itsearvioimina COSO-viitekehyksen mukaisia sisäisen valvonnan tavoitteita:

- toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus
- taloudellisen raportointi luotettavuus ja
- lakien ja säännösten vaatimustenmukaisuus.

Tutkimuksen tunnistama tehokkuuden ja rakenteen nelikenttä on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10: Nelikenttä sisäisen valvonnan tehokkuuden ja rakenteen perusteella (Länsiluoto ym. 2016)

Ryhmä 1:ssä ovat sisäisen valvonnan tehokkuudeltaan parhaat yritykset, joilla kaikki viisi sisäisen valvonnan osatekijää ovat hyvällä tasolla ja edistämässä tavoitteiden saavuttamista. 32 % yrityksistä sijoittui tähän ryhmään. Ryhmä 2:ssa oli yleisesti korkeat arvot liittyen toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta keskimääräiset arvot liittyen lakien ja säännösten vaatimustenmukaisuuteen ja huomattavan matalat arvot liittyen taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen. Myös sisäisen valvonnan osatekijöiden arvot olivat keskimääräistä matalampia. 24 % yrityksistä sijoittui tähän ryhmään. Ryhmä 3:ssa toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden arvot olivat matalat, mutta taloudellisen raportoinnin luotettavuus ja lakien ja säännösten vaatimustenmukaisuus olivat keskimääräistä korkeammalla tasolla. Myös sisäisen valvonnan osatekijöiden arvot olivat huomattavasti keskimääräistä matalampia, mutta yleinen tehokkuus oli kuitenkin parempi kuin ryhmässä 4. Yrityksistä 28 % sijoittui tähän ryhmään. Ryhmä 4:ssä tehokkuus oli huonoimmalla tasolla ja kaikki arvot olivat huomattavasti keskimääräistä alempia. 16 % yrityksistä sijoittui tähän ryhmään. (Länsiluoto, Jokipii & Eklund 2016, 19–20)

Yhteenvetona tämä tutkimus osoitti, että sisäisen valvonnan tehokkuuden eri tasot liittyvät erilaisiin sisäisen valvonnan rakenteisiin. Tutkimus kertoi myös, että eri osatekijöiden välillä on keskinäisiä vaikutussuhteita, mutta ne eivät ole niin suoraviisuoraviivaisia kuin voisi olettaa. Lisäksi antina on se, että esitetyn nelikentän avulla yritykset voivat arvioida oman sisäisen valvonnan järjestelmänsä nykytilan ja valita vaihtoehtoisia tapoja sen tehokkuuden kehittämiseksi. (Länsiluoto ym. 2016, 22)

3.7.2 Sisäisen valvonnan vaikutusta organisaation tehokkuuteen tarkasteleva tutkimus

Cheng ym. (2018) ovat tutkineet sisäisen valvonnan tehokkuuden vaikutusta organisaation operatiiviseen tehokkuuteen 4300 yritystä sisältäneellä otoksella vuosina 2004–2013. Tulokset kertovat, että operatiivinen tehokkuus on merkittävästi huonompi niillä yrityksillä, joiden sisäisen valvonnan materiaalissa on paljastunut heikkouksia. Tällaisten heikkouksien negatiivinen vaikutus korostuu niissä yrityksissä, joissa johto tarvitsee erityisen korkealaatuista sisäistä tietoa päätöksentekoa varten. Tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan vakavat heikkoudet voidaan jakaa kahteen ryhmään: yleisiin heikkouksiin ja avainkirjauksiin liittyviin heikkouksiin, ks. taulukko 5.

Taulukko 5: Sisäisen valvonnan vakavat heikkoudet (Cheng ym. 2018)

Yleisiä heikkouksia	Informaatioteknologia, ohjelmistot, tietoturva ja käyttöoikeudet
	Kirjanpitohenkilöstön riittävä asiantuntemus ja koulutus
Avainkirjauksiin liittyviä heikkouksia	Tulojen tunnistamiseen liittyvät ongelmat
	Kulujen kirjaamiseen (palkanlaskenta, myynti-, hallinto- ja yleiskustannukset) liittyvät ongelmat
	Velkojen, ostovelkojen, varausten ja jaksotusten epäonnistumiset
	Varaston arvostuksen ja myynnin kustannusten ongelmat
	Arvonalennuksiin, poistoihin ja romutuksiin liittyvät ongelmat
	Aineettomien oikeuksien ja käyttöomaisuuden arvot
	Investointien kirjaamisen ongelmat

Tällaiset vakavat heikkoudet johtavat virheisiin sisäisessä raportoinnissa, johon johtajat luottavat tehdessään operatiivisia päätöksiä. (Cheng, Goh & Kim 2018)

Toinen tutkimus sisäisen valvonnan vaikutuksesta organisaation tehokkuuteen on tehty 35 pankkiorganisaatiossa, ja tulokset ovat samansuuntaiset. Vaikutusta organisaation tehokkuuteen tutkittiin viiden sisäisen valvonnan dimension avulla, joista kolmella tunnistettiin olevan merkittävää vaikutusta: ohjausympäristö, kontrolliaktiviteetit ja riskien arviointi. Sen sijaan ohjauksen seurannan ja tiedon ja viestinnän vaikutus eivät tämän tutkimuksen mukaan olleet merkittäviä organisaation tehokkuuden kannalta. (Otoo, Kaur & Nissar 2023).

Seuraavassa taulukossa 6 on esitetty ohjausympäristöön, kontrolliaktiviteetteihin, riskien arviointiin, ohjauksen seurantaan ja tietoon ja viestintään liittyvien toimintojen kuvaukset, joita Otoo ym:n tutkimuksessa on käytetty selvitettäessä vaikutusta organisaation tehokkuuteen.

Taulukko 6: Pankkiorganisaatioiden sisäisen valvonnan dimensioiden todentamisessa käytetyt toimintojen kuvaukset (Otoo ym. 2023)

Ohjausympäristö	Toimintanormeja vahvistetaan viestimällä niistä useilla pankin organisaatiotasoilla.
	Pankin organisaatiorakenne on sopiva sen kokoon ja kompleksisuuteen nähden.
	Työntekijöiden suoriutumista arvioidaan toimintanormien näkökulmasta.
	Työntekijöiden arvioinnit dokumentoidaan ja esitellään säännöllisesti.
Kontrolliaktiviteetit	Valvontatoimia tarkastellaan useilla pankin organisaatiotasoilla.
	Valvontatoimia edellyttävät relevantit liiketoimintaprosessit määritellään.
	Politiikat ja menettelyt tarkistetaan säännöllisesti niiden ajantasaisuuden ja relevanttiuden varmistamiseksi.
	Käytössä on käytännöt ja menettelyt, jotka helpottavat tapahtumien kirjaamista kirjanpitoon sääntöjen mukaisesti.
Riskien arviointi	Pankki arvioi säännöllisesti altistumistaan väärinkäytöksille ja niiden mahdollisia vaikutuksia toimintaan.
	Pankki asettaa tavoitteet tavalla, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen vaarantavien riskien havaitsemisen ja arvioinnin.
	Johto varmistaa, että riskien tunnistamisessa huomioidaan sekä sisäiset että ulkoiset tekijät ja niiden vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen.
	Pankki hallitsee organisaatioon kohdistuvia riskejä tehokkaasti ja on ottanut käyttöön sisäisiä kontrolleja havaittujen vaarojen vähentämiseksi.
Ohjauksen seuranta	Seuranta auttaa arvioimaan pankin yleistä suorituskykyä pidemmällä aikavälillä.
	Pankilla on jatkuvassa käytössä menetelmät ohjauksen tarkastamiseen ja arviointiin.
	Pankki tekee säännöllisesti sisäisen valvonnan toteuttamisen tarkastuksia kaikissa yksiköissä.
Tieto ja viestintä	Pankilla on käytössä menettelyt sen varmistamiseksi, että olennainen ja oikea-aikainen tieto välitetään ulkopuolisille sidosryhmille.
	Jokainen tapahtuma on tunnistettavissa erikseen pankin kirjanpitojärjestelmässä.
	Toimintaperiaatteet nimenomaisesti kieltävät johtoa ohittamasta sisäisiä valvontatoimia.
	Säännöt ja määräykset tarkastellaan yhdessä tai useammassa seuraavista: johtokunta, tilintarkastus-, talous- tai muu valiokunta.

Korealaisissa pörssilistatuissa yhtiöissä vuosina 2018–2020 toteutettu kvantitatiivinen tutkimus on selvittänyt sisäisen valvonnan henkilöstöön tehtyjen investointien vaikutusta organisaation operatiiviseen tehokkuuteen. Tutkimustulokset kertovat, että sisäisen valvonnan henkilöstön määrä, sertifioidun kirjanpitohenkilöstön määrä ja sisäisen valvonnan henkilöstön työkokemus korreloivat positiivisesti organisaation operatiivisen tehokkuuden kanssa. Yhteenvetona tutkijat toteavat, että sisäiseen valvontaan kannattaa panostaa sekä määrällisesti että laadullisesti, mikäli tavoitteena on lisätä organisaation

tehokkuutta. (Yoon, Lee, Choi & Jee 2023). Samansuuntaisia tuloksia liittyen henkilöstöinvestointien tehokkuuteen ja taloudellisen raportoinnin IT-kontrolleihin ovat esitelleet Choi, Lee, Lee ja Park vuonna 2021 julkaistussa tutkimusraportissaan (Choi, Lee, Lee & Park 2021).

Kiinassa Shanghain ja Shenzhenin pörssilistatuissa yhtiöissä vuosina 2013–2021 tehdyn tutkimuksen mukaan sisäisellä valvonnalla on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Tutkijat antavat kaksi suositusta perustuen empiirisiin tuloksiin:

- Yritysten tulee mukauttaa sisäisen valvonnan järjestelmänsä omaan reaaliympäristöönsä, ottaen huomioon todelliset tarpeet, toiminnan mittakaavan ja toimialan ja toiminnan ominaispiirteet.
- Yritysten tulee lisätä taloustoimintojensa kokonaisvaltaista ja reaaliaikaista valvontaa. Huomiota tulee kiinnittää sekä taloustiedon sisällön tarkastukseen että sisäisen valvonnan laadun tarkastamiseen. (Gu 2022)

4 Tutkimustyön soveltavan osuuden lähtökohdat

Tässä luvussa taustoitetaan tutkimustyön soveltavan osuuden lähtökohtia siten, että esitellään ensin päätelmät ja huomiot, joita on tehty teoriaosuuden perusteella, ja jotka ovat ohjanneet ja antaneet elementtejä soveltavan osuuden toteuttamiseen. Sen jälkeen kuvataan tutkimuksen lähtötilanne toimeksiantajalla, talouspalveluiden kehittämishanke ja palvelutuotantoympäristö pääpiirteissään.

4.1 Päätelmät ja huomiot teoriaosuuden perusteella

Teoriaosuuden perusteella sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että organisaation toimintoihin, raportointiin ja vaatimusten noudattamiseen liittyvät tavoitteet täyttyvät. Sisäisen valvonnan kokonaisuus kuitenkin mielletään hyvin eri tavoin eri organisaatioissa, siihen voidaan laajasti ajatella sisältyväksi lähes kaikki johdon ohjaus, tai sitä voidaan ajatella suppeasti vain yksittäisten kontrollitoimenpiteiden kokoelmana. Jokaisen organisaation onkin itse määriteltävä, millaiseksi kokonaisuudeksi sisäinen valvonta nähdään hyväksi järjestää ja mitkä ovat sen liityntäpinnat esim. riskienhallintaan ja compliace-toimintoihin. Joka tapauksessa sisäinen valvonta ei ole irrallinen oma saarekkeensa, vaan se linkittyy kiinteästi organisaation toimintaan kaikilla organisaatiotasoilla.

Sisäisen valvonnan käytännön toimenpiteet ovat aina erilaisia eri organisaatioissa, koska ne tulee sovittaa kunkin organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen keskiössä ovat valvontatoimenpiteet eli kontrollit, jotka muodostavat yhden sisäisen valvonnan osatekijän. Tarvittavat valvontatoimenpiteet on oleellista määritellä organisaation avainprosesseja tarkastelemalla, ja tunnistamalla ensin prosesseihin liittyvät riskit. Tärkeää on myös laittaa valvontatoimenpiteet tärkeysjärjestykseen, ja valita kunkin prosessin osalta toteutettaviksi kaikkein tärkeimmät eli avainkontrollit. Toteutuksen osalta on mietittävä, miten kontrollitoimenpiteet saadaan integroitua osaksi normaalia toimintaa, osaksi

työntekijöiden työtehtäviä ja vastuita – näin niistä ei tule ”päälle liimattuja” ja helposti ylimääräisiksi koettuja toimintoja.

Teoriaosuuden perusteella voidaan tunnistaa monenlaisia odotuksia, joita organisaatioiden sisäisillä toimijoilla ja asiakkailla on sisäistä valvontaa kohtaan. Asiakkaiden osalta on tarkasteltu erityisesti ulkoistettuina toimivien palvelukeskusten asiakkaiden näkökulmaa. Odotuksia on koottu seuraavaan taulukkoon 7, ja niitä on pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon tutkimusta toteutettaessa.

Taulukko 7: Eri toimijoiden odotuksia sisäistä valvontaa kohtaan

Toimija/sidosryhmä	**Odotukset**
Johto	• kustannustehokas toteutus suhteessa hyötyihin • varmistus siihen, että organisaatio keskittyy oleellisiin asioihin • varmistus siihen, että organisaatiossa toimitaan lakien ja säännösten ja sisäisten ohjeiden mukaisesti • vahvistusta eettiseen ja sääntöjen noudattamista edistävään kulttuuriin
Esihenkilöt	• lisää näkyvyyttä ja kokonaishallintaa tiimin työtilanteeseen • selkeät ja visuaaliset raportit • resursoinnin helpottuminen automatisoinnin myötä • laatupoikkeamien havaitseminen ajoissa, ennen kuin näkyy asiakkaalle
Työntekijät	• selkeyttä ja tukea työn tekemiseen • helppokäyttöiset työvälineet • rutiinitehtävien automatisointi
Asiakkaat	• varmistus palvelun laatuun • vahvistusta asiakkaan sisäiseen valvontaan • ulkoistetun palvelun riskien hallinta • kustannustehokas toteutus

Sisäisen valvonnan käytännön tason kehittämiseen saatiin hyvä viitekehys kehittämisen mallista (ks. teoriaosuus kuva 9), jossa avainprosessien tunnistamisen jälkeen edetään avainkontrollien tunnistamiseen ja määrittelyyn, ja sen jälkeen sisäisen valvonnan jalkauttamiseen. Myös dokumentoinnin merkitys ja hyödyt kirkastuivat, ja konkreettisia työkaluja tutkimuksen toteuttamiseen saatiin kontrollikatalogin, kontrollien tyypittelyn, kontrollidokumentaation ja evidenssin kuvauksista.

Koska toimeksiantaja tuottaa talouspalveluita ja sen palvelussa käsitellään asiakkaiden toimintaan liittyvää tietoa, taloudellista informaatiota ja rahaan liittyviä transaktioita,

kontrolloinnin tarve on erityisen suuri. Riskejä on monenlaisia, ja digitalisaation myötä niistä ovat erityisesti korostuneet tietosuojaan ja kyberturvallisuuteen liittyvät riskit. Myös väärinkäytösten ehkäisyyn on kiinnitettävä erityistä huomiota. Teoriaosuuden perusteella tunnistettiin oleellisia teknologiaan, tietosuojaan, väärinkäytöksiin ja talousraportointiin liittyviä riskejä sekä tutustuttiin tärkeimpiin taloushallinnon kontrolleihin.

4.2 Tutkimuksen lähtötilanne toimeksiantajalla

Toimeksiantajayritys on suomalainen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä muita tukipalveluja tuottava julkisomisteinen konserni. Yritys toimii valtakunnallisesti ja on voittoa tavoittelematon ns. in-house-organisaatio, joka on asiakkaidensa omistama. Emoyhtiön lisäksi konserniin kuuluu neljä alueyhtiötä, ja konserni on tässä muodossaan toiminut noin 5 vuotta. Konsernin juuret ovat vastaavia palveluita tuottaneissa isojen kaupunkien ja sairaanhoitopiirien omien organisaatioiden sisällä toimineissa palvelukeskuksissa, sekä jo aiemmin yhtiöitetyissä palvelukeskustoiminnoissa. Koko konsernin olemassaolon ajan kasvuvauhti on ollut suuri, uusia asiakkaita on tullut runsaasti ja vanhoille asiakkaille on tuotettu palveluita aiempaa laajemmin. Myös hyvinvointialueiden muodostuminen vuoden 2023 alussa toi huomattavan lisäyksen toimintavolyymeihin. Organisaation muodostumishistorian, konsernirakenteen ja kovan kasvun seurauksena palvelutuotannon rakenteessa, prosesseissa ja palvelutuotannon järjestelmissä on edelleen eroja alueyhtiöiden välillä, vaikka paljon yhtenäistämistyötä on tehtykin muutaman viime vuoden aikana. Vaativat asiakkaat ja koko toiminnan perusidea (mm. volyymihyötyjen tavoitteleminen) haastavat jatkuvaan parantamiseen.

4.2.1 Talouspalveluiden kehittämishanke

Vastatakseen kehittämisen haasteisiin organisaatio on käynnistänyt historiansa suurimman talouspalveluiden kehityshankkeen, jonka kesto on useita vuosia. Kehityshankkeen päätavoitteena on:

- luoda talouspalvelun uudistettu kokonaisuus, joka lisää kilpailukykyä, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön pitovoimaa ja

- ottaa talouspalveluasiakkaille käyttöön järjestelmäkokonaisuus, joka tukee organisaation tavoitetta täysdigitaalisesta palvelusta ja tuottavuuden parantamisesta kokonaisprosessin näkökulmasta.

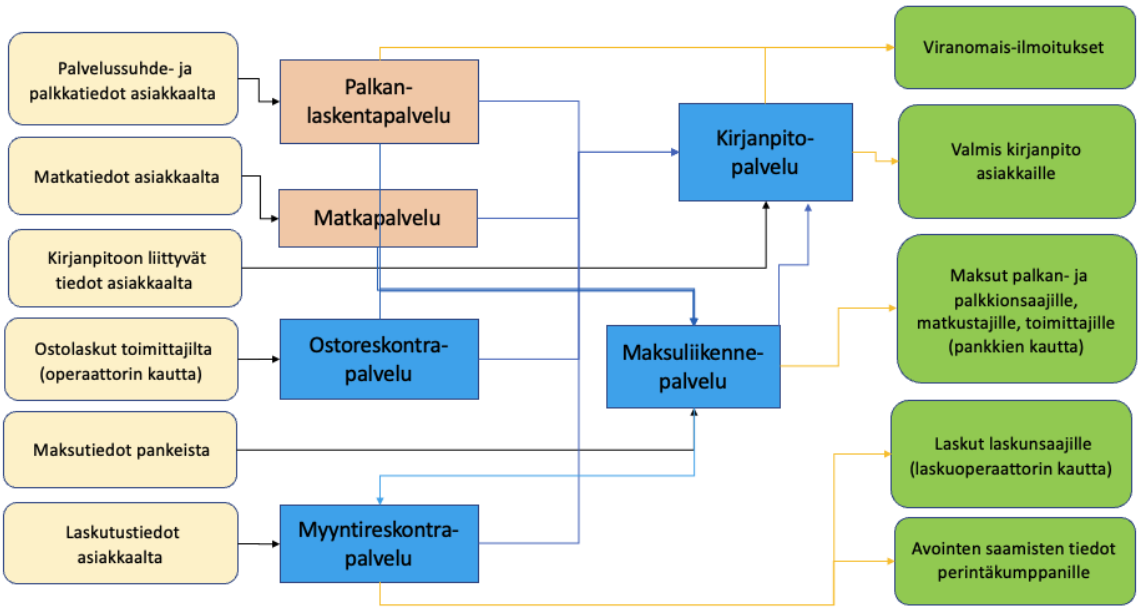
Kehittämishankkeen kokonaisuuteen kuuluu uuden palvelutuotannon tietojärjestelmän hankinnan ja käyttöönoton lisäksi yhtenä osiona palveluiden ja prosessien kehittäminen, joka sisältää palveluprosessien ja vastuumatriisien kuvaamisen sekä palvelukuvausten ja hinnoittelun uudistamisen. Tämä tutkimus on myös osa kehittämishankkeen palvelut ja prosessit -osiota, ja tutkimuksen ytimessä oleva kontrollikokonaisuuden rakentaminen linkittyy kokonaisuudessa erityisesti palveluprosessien kehittämiseen.

4.2.2 Palvelutuotantoympäristön kuvaus

Kukin toimeksiantajakonsernin alueyhtiö toteuttaa ja organisoi talouspalvelutuotantonsa pääosin itsenäisesti ja palvelutuotannon resurssit ovat alueyhtiökohtaisia, mutta rakenteesta löytyy paljon yhtäläisyyksiäkin. Palvelutuotantoa johtaa jokaisessa alueyhtiössä palvelujohtaja, jolla on alaisuudessaan tiimejä vetävät palvelupäälliköt. Tiimirakenteet on muodostettu pääosin palveluprosessien mukaisesti, jotka ovat kirjanpito, ostoreskontra, myyntireskontra ja maksuliikenne. Palkkakirjanpidon prosessi hoidetaan palkkapalveluiden palvelutuotannossa. Osassa alueyhtiöitä on erikseen asiakaspalvelutiimi hoitamassa erityisesti loppuasiakkaiden palvelua. Talouspalvelutiimien lukumäärä kaiken kaikkiaan on noin 20. Tehtäväkuvat ja -nimikkeet vaihtelevat alueyhtiöittäin, mutta kaikista alueyhtiöistä löytyy samankaltainen tehtävien kokonaisuus, ja tehtävien vaativuustaso vaihtelee perustason tehtävistä erittäin vaativiin asiantuntijatehtäviin.

Toimeksiantajan tuottamien talous- ja palkkapalveluiden kokonaisuus ja palveluiden väliset tietovirrat on kuvattu seuraavassa kuvassa 11. On huomionarvoista, että sisäisiä tietovirtoja on runsaasti, ja kirjanpito ja maksuliikenne ovat sisäisten virtojen kulminaatiopisteissä (sisäisiä tietovirtoja kuvaava siniset nuolet). Kuvan vasemmassa reunassa näkyvät syötteet, jotka tulevat asiakkailta, asiakkaiden toimittajilta tai pankeista (mustat nuolet). Oikeassa reunassa ovat tietovirrat, jotka lähtevät toimeksiantajalta ulospäin asiakkaille ja

viranomaisille ja asiakkaiden loppuasiakkaille laskuoperaattori- ja perintäkumppanien sekä pankkien kautta (keltaiset nuolet).



Kuva 11: Toimeksiantajan talous- ja palkkapalveluiden kokonaisuus ja tietovirrat

Palvelussa tyypillistä on se, että toimeksiantaja tuottaa osan kokonaisprosessista, ja asiakasorganisaatio tekee itse osan prosessista. Esimerkiksi erilaiset hyväksymistoimenpiteet ovat usein sellaisia, joita ei ole mahdollista antaa palvelutuottajan tehtäväksi. Tätä työnjakoa määrittelemään ja kuvaamaan on muodostettu prosessikuvaukset ja vastuumatriisit. Prosessikuvaukset ovat ns. pitkien prosessien kuvauksia (ostolaskut ja ostoreskontra, myyntilaskutus ja myyntireskontra, maksuliikenne, kirjanpito), joista selviää työnjako pääpiirteissään. Vastuumatriiseihin on yksityiskohtaisesti kirjattu kaikki työvaiheet, ja tieto siitä kumman vastuulla ne ovat. Lisäksi voi olla kolmannen osapuolen vastuita, jotka on myös kirjattu matriisiin. Vastuumatriisit ovat olennaisia käytännön työtä ohjaavia dokumentteja ja sisältävät jonkin verran myös kontrollin luonteisia työtehtäviä. Asiakasyhteistyötä ohjaavat prosessikuvausten ja vastuumatriisien lisäksi palvelusopimukset, palvelukuvaukset ja palveluhinnastot. Asiakkaat ovat enenevässä määrin kiinnostuneita palvelutason hallinnasta, ja toimeksiantaja onkin viime vuosina pyrkinyt voimakkaasti kehittämään palvelutason seurantaa ja raportointia. Käytössä on myös erillinen laadunseurannan järjestelmä, jolla seurataan sekä oman organisaation että

asiakkaan toimintaa ja laatupoikkeamia, ja tietoa käytetään hyödyksi kehittämisen kohteita valittaessa ja priorisoitaessa.

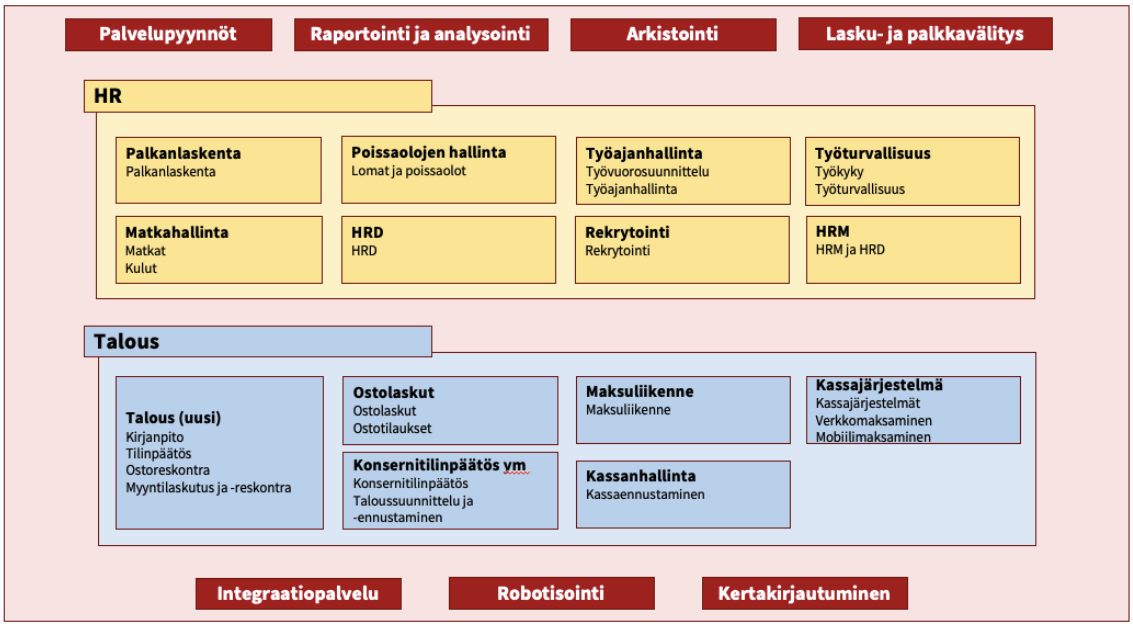
Toimeksiantajan asiakaskunta koostuu pääosin suomalaisista kaupungeista, kunnista ja hyvinvointialueista, sekä näiden omistamista yhtiöistä. Asiakkaiden koko ja toiminnan laajuus vaihtelee suuresti, suurimmilla asiakkailla henkilöstön määrä lähentelee 20.000 työntekijää, ja pienimmät asiakkaat ovat muutamia henkilöitä työllistäviä yhtiöitä. Talouspalveluiden osalta tuotettava peruspalveluiden kokonaisuus on yleensä melko samanlainen asiakkaan koosta riippumatta ja käsittää kaikki talouden peruspalvelut (ostoreskontra, myyntireskontra, maksuliikenne ja kirjanpito). Palkanlaskentapalveluita varten asiakkaalla saattaa olla eri palveluntuottaja, jolloin palkanlaskennan tiedot yhdistetään rajapinnan kautta toimeksiantajan tuottamaan kirjanpitoon. Palvelutuotannossa puhutaan ”asiakkaista” ja ”loppuasiakkaista”, jolloin ”asiakkailla” tarkoitetaan asiakasorganisaation edustajia (esim. talouspäälliköitä ja taloussihteereitä) ja ”loppuasiakkailla” asiakkaiden asiakkaita (esim. laskunsaajia).

Asiakkaita palvellaan monien eri kanavien kautta: puhelimitse, chatilla, sähköpostitse, palvelunhallintajärjestelmän kautta ja yhteistyöpalaverien ja erilaisten tapaamisten avulla. Myös asiakkaiden saatavilla olevat ohjeet eri muodoissaan (dokumentit, videotallenteet, koulutukset) ovat tärkeä osa palvelua. Fyysisiä palvelupisteitä on käytössä vähäisessä määrin loppuasiakkaiden palvelussa, ja suurin osa palvelun tietovirroista tapahtuu digitaalisessa muodossa tietojärjestelmien, sähköpostin ja palveluhallintajärjestelmän kautta. Paperin määrä on vähäinen, poikkeuksena loppuasiakkaille tapahtuva laskujen ja kirjeiden postitus.

Palvelutuotannon työ koostuu asiakkaiden ja loppuasiakkaiden kysymyksiin vastaamisesta, asiakkaiden toimittamien materiaalien käsittelystä ja erilaisista säännöllisesti (päivittäin, viikoittain, kuukausittain, neljännesvuosittain, vuosittain) toistuvista työtehtävistä. Tietojärjestelmien ja niiden rajapintojen hallinta on olennainen osa kokonaisuutta, ja tyypillisimmät ongelmatilanteet muodostuvatkin siitä, että verkkoyhteydet, tietojärjestelmät, integraatiot tai ohjelmistorobotiikalla toteutetut automaatiot eivät toimi odotetusti.

Osaamisvaateet henkilöstölle muodostuvatkin itse sisällön (esim. kirjanpidon) osaamisesta, palvelutuotannon tietojärjestelmäkokonaisuuden ja toimisto-ohjelmistojen käyttämisestä ja asiakaspalvelun, sisäisen yhteistyön sekä kumppaniyhteistyön taitamisesta. Osaamishaasteeksi nähdään myös palvelukokonaisuuden ymmärrys ja oman työn merkityksen tunnistaminen osana kokonaisuutta. Organisaation kova kasvuvauhti on tarkoittanut sitä, että rekrytointia on tehty runsaasti, ja kokeneen henkilöstön saatavuus on ollut rajoitettua. Hyvään perehdytykseen on satsattu, mutta sitä ei ole aina ollut mahdollista toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, ja varsinkaan alueyhtiöiden väliseen hyvien käytäntöjen jakamiseen ei ole saatu varattua riittävästi aikaa.

Tietojärjestelmät omistaa pääsääntöisesti emoyhtiö, joka tarjoaa ne alueyhtiöiden käyttöön. Toimeksiantajan organisaation muodostumishistorian takia palvelutuotannon järjestelmissä on kuitenkin kirjavuutta, eli alueyhtiöissä on käytössä useampia eri järjestelmiä, joista he vastaavat paikallisesti. Kuvassa 12 on esitetty konsernin järjestelmäarkkitehtuuri tällä hetkellä. Keskellä keltaisessa HR-osiossa ja sinisessä Talous-osiossa ovat konsernin pääpalvelut, jotka tuotetaan alueyhtiöissä, ja reunoilla punaisissa laatikoissa ovat niitä tukevat konsernin yhteisesti tuotetut palvelut.



Kuva 12: Toimeksiantajan konsernin järjestelmäarkkitehtuuri

Tässä tutkimuksessa keskitytään tulevan uuden tietojärjestelmän piiriin tulevaan tuotantoympäristöön, joka on esitetty kuvan 12 vasemmassa alalaidassa nimellä ”Talous (uusi)”. Mukaan on otettu kuitenkin soveltuvin osin ostolaskujen ja maksuliikenteen prosessit sekä palkkakirjanpito, koska ne ovat oleellisessa osassa talouden pääprosessien kokonaisuudessa. Uusi tietojärjestelmä tulee tulevien vuosien aikana korvaamaan nykyiset alueyhtiöiden käytössä olevat talouspalvelutuotannon järjestelmät, jolloin palvelutuotannon järjestelmäympäristö yhtenäistyy ja samalla tavoitellaan myös prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämistä konsernitasoisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että merkittäviä organisaation palvelutuotantoympäristöön liittyviä asioita tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta ovat:

- eri peruspalveluiden vahva linkittyminen toisiinsa (perus- ja ohjaustiedot, tietovirrat, aikataulut, palvelukokonaisuuden ymmärrys)
- rajapintojen ja tietovirtojen hallinta sekä sisäisesti että ulkopuolisten tahojen kanssa (asiakkaat, kumppanit, viranomaiset) ja
- kontrollikokonaisuuden ja sen hallinnan helppokäyttöisyyden vaade.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus aloittaen tutkimusprosessin yhteenvedosta. Sen jälkeen kerrotaan aineiston hankinnasta ja analysoinnista sekä tutkimuksen laadunvarmistuksesta. Lopuksi avataan tutkimusprosessin menetelmät tarkemmin.

5.1 Tutkimusprosessin yhteenveto

Tutkimusprosessi ja sen päävaiheet on kuvattu taulukossa 8, josta selviää myös kussakin vaiheessa käytetyt menetelmät, aineistot ja tuotokset.

Taulukko 8: Tutkimusprosessin yhteenveto

Päävaihe	**Menetelmä/Toteutus**	**Aineisto**	**Tuotos**
Suunnittelu	-Kirjallisuuskatsaus -Suunnitelmien työstäminen ja palaverit	-Kirjallisuus, aiemmat tutkimukset ja julkaisut -Toimeksiantajan sisäinen dokumentaatio	-Teoreettinen viitekehys -Toteutussuunnitelma ja aikataulutus
Nykytilanteen kuvaaminen	-Nykytilakyselyn suunnittelu ja toteutus -Kyselyn tulosten analysointi ja raportointi	-Nykytilakyselyn tulokset -Toimeksiantajan sisäinen dokumentaatio -Teoriatieto -Tutkijan oma työkokemus	-Näkemys toimeksiantajan sisäisen ohjauksen nykytilasta -Kontrollitavoitteiden listaus
Prosessiriskien tunnistaminen ja kontrollitavoitteiden määrittely	-Työpajojen suunnittelu ja toteutus -Työpajojen tulosten analysointi ja raportointi	-Työpajojen tulokset -Teoriatieto -Tutkijan oma työkokemus	-Tunnistetut prosessiriskit ja priorisoidut kontrollitavoitteet
Kontrollitavoitteiden toteutuksen kuvaaminen	-Kommentointikyselyn suunnittelu ja toteutus -Kuvausten muokkaaminen kommenttien perusteella	-Kommentointikyselyn tulokset -Tutkijan oma työkokemus	-Kontrollitavoitteiden toteutuksen kuvaukset
Kontrollikokonaisuuden hallinnan ratkaisu	-Benchmarking-tapaamisten toteutus -Tutkimusraportin kirjoittaminen	-Benchmarking-tapaamisista saatu tieto -Teoriatieto	-Kontrollikokonaisuuden hallinnan ratkaisun kuvaus -Tutkimusraportti

Kuten taulukosta 8 voidaan huomata, tutkimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittiin monenlaista työskentelyä. Taulukossa mainittujen menetelmien lisäksi toteutettiin seuraavia asioita:

- suunnittelun, säännöllisten välikatselmointien ja johtopäätösten tekeminen yhteistyössä ohjaajan kanssa
- työpajojen toteutuksessa käytetyn interaktiivisen työvälineen käytön opiskelu
- useiden palaverien järjestäminen eri tahojen kanssa, sekä toimeksiantajan toimijoiden että ulkopuolisten tahojen kanssa
- useiden erisisältöisten infotilaisuuksien järjestäminen toimeksiantajan organisaatiolle ja
- väliraportin ja loppuraportin työstäminen ja esittely toimeksiantajan vastuuhenkilöille.

Tarkempi suunnitelma ja aikataulutus toimeksiantajan kanssa yhteistyössä toteutetuista asioista on esitetty liitteessä 2.

5.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Aineistonhankintamenetelminä käytettiin kyselytutkimuksia, työpajoja ja benchmarking-tapaamisia. Lisäksi käytettiin toimeksiantajan aineistoja, kun kuvattiin toimeksiantajan toimintaympäristöä ja analysoitiin talouspalveluiden pääprosessien prosessikuvauksia oleellisten prosessiriskien ja kontrollipisteiden tunnistamiseksi.

Kyselyt valittiin aineistonkeruun menetelmäksi, koska niiden avulla saatiin verrattain pienessä ajassa ja kattavasti sekä kerättyä tietoa kontrollikokonaisuuden nykytilasta eri alueyhtiöissä ja eri tiimeissä, että koottua kommentit kontrollikuvauksiin. Kyselyiden aikajänteet antoivat vastaajille myös mahdollisuuden selvittää kontrollikäytäntöjä omassa tiimissään ennen vastausten antamista, sillä oletus oli, että yksittäinen vastaaja ei tunne koko tiimin kaikkia käytäntöjä. Kyselyt toteutettiin toimeksiantajan käytössä olleella Microsoft Forms -järjestelmällä, joka oli selkeä ja helppokäyttöinen sekä kyselyn rakentajalle että siihen vastanneille.

Forms-järjestelmä tuottaa kyselyn tulokset Excel-tiedoston muodossa, jonka jälkeen tuloksista voi muodostaa erilaisia taulukoita ja yhteenvetoja ja laskea tunnuslukuja tarpeen mukaan. Nykytila-kyselyn tuloksista tehtiin prosessikohtaista tarkastelua ja laskettiin prosenttiosuuksia. Kontrollikuvausten kommentointi -kyselyn tuloksia käytettiin kontrollikuvausten sisällön muokkaamiseen, eli muotoitiin ja tarkennettiin kuvausten sisältöä kommenttien perusteella.

Työpaja valittiin aineistonhankinnan ja yhteiskehittämisen menetelmäksi, koska siihen saatiin kutsuttua kerralla mukaan suurehko joukko organisaation edustajia samaan aikaan. Tarkoituksena oli myös synnyttää uusia näkökulmia ja ideoita, kun eri alueyhtiöiden edustajat kokoontuivat yhteisiin foorumeihin. Kutsuttuna oli henkilöitä eri rooleista, sekä palvelupäälliköitä että asiantuntijoita, mikä sekin edisti ajatustenvaihtoa ja yhteisen ymmärryksen lisääntymistä. Tavoitteena oli myös lisätä aiheen tunnettuutta organisaatiossa, syvemmin kuin esimerkiksi pelkällä tiedottamisella olisi ollut mahdollista. Työpajoihin sisältyi informatiivinen osuus, keskusteluosuus pienryhmissä ja tiedonkeruu interaktiivisen välineen avulla, ja verrattain lyhyeen kestoon (1,5–2 h) verrattuna niihin saatiin sisällytettyä paljon asiaa. Myös kerättyjen tietojen tarkkuustaso ja luotettavuus arvioitiin riittäväksi tarpeeseen nähden.

Työpajoissa kerättiin aineistoa prosessiriskeistä ja niiden vaikutuksista sekä kontrollitavoitteiden prioriteetista. Kaikki aineisto kerättiin interaktiivisen Mentimeter-työkalun avulla, joka muodosti raportin sekä pdf- että Excel-muotoon työpajan jälkeen. Riskeistä ja niiden vaikutuksista saatua aineistoa analysoitiin luokittelemalla riskit ja vaikutukset Excelissä pääluokkiin ja tekemällä yhteenvedot sekä kokonaisuudesta että prosesseittain. Kontrollitavoitteiden priorisoinnin perusteella muodostettiin Excel-taulukot, joissa kontrollitavoitteet järjestettiin tärkeysjärjestykseen niiden saamien prioriteettiarvojen mukaisesti.

Benchmarking-tapaamiset valittiin aineistonhankinnan menetelmäksi, koska kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta oli haastavaa saada varmuutta siitä, mikä voisi olla käytännössä toimiva malli kontrollikokonaisuuden rakentamiseen ja hallintaan

toimeksiantajan tyyppisessä ja kokoisessa organisaatiossa. Tapaamiset oli vaivatonta järjestää nopeallakin aikataululla, koska osallistujia oli pieni määrä ja ne toteutettiin Teamsin avulla verkkotapaamisina. Tapaamisista kirjattiin ylös muistiinpanot, joita käytettiin hyväksi käytännön mallin rakentamisessa. Toinen tapaamisista oli toimeksiantajaorganisaation sisäinen, joten siltä osin saatiin käyttöön myös kirjallista materiaalia. Ulkopuolisen tapaamisen osalta materiaalia ei saatu käyttöön sen luottamuksellisuuden takia, mutta käytännön toteutusta esiteltiin verkkotapaamisessa ja muistiinpanoja oli mahdollista tehdä.

5.3 Tutkimuksen laadunvarmistus

Laadunvarmistusta pyrittiin tekemään useaan otteeseen työn edetessä. Toimeksiantajan ohjaajan kanssa tutkijalla oli säännöllinen palaverivaraus viikoittain, jolloin käytiin katsauksen muodossa läpi ajankohtaisia asioita työhön liittyen. Sen lisäksi varattiin pidempiä palaveriaikoja, kun oli tarpeen tehdä esimerkiksi tarkentavaa suunnittelua työpajojen lähestyessä tai läpikäydä tuotoksia. Myös kyselyiden rakennetta ja sisältöä mietittiin yhdessä, samoin kuin infojen ja raporttien sisältöä. Ohjaajan kommentit olivat todella arvokkaita, antoivat uutta näkökulmaa ja varmistivat tutkijan ajatusten ja suunnittelun kantavuutta.

Toimeksiantajan palvelujohtajille tuotettiin aineistoa useassa eri vaiheessa kommentointia varten. Alkuvaiheessa esiteltiin suunnitelma ja pyydettiin hyväksyntä edetä sen mukaisesti. Seuraavan tapaamisen aiheena oli kertoa nykytilanne-kyselyn tuloksista ja keskustella niistä, sekä kerrata suunnitelman eteneminen. Prosessikohtaisten työpajojen jälkeen myös palvelujohtajille pidettiin työpajan tyyppinen tilaisuus, jossa he ottivat kantaa työpajojen tuotoksena kerättyihin riskeihin sekä muodostettuihin kontrollitavoitteiden priorisointeihin. Palvelujohtajilta saatiin hyvää näkemystä kokonaisuuteen, ja erityisen hyödyllisiä olivat heidän kommenttinsa kontrollitavoitteiden priorisointia ajatellen. Palvelujohtajien lisäksi väliraportointia tuotettiin toimeksiantajan kehittämishankkeen sisäiselle ohjausryhmälle.

Ulkopuolista näkemystä kontrollitavoitteisiin ja niiden käytännön toteutukseen saatiin toimeksiantajaa ISAE3402-toteutuksen osalta konsultoineen yrityksen edustajilta. He

katselmoivat tuotetut listaukset kolmeen otteeseen, ensin alkuvaiheessa, sitten toiseen kertaan, kun kontrollitavoitteet olivat jalostuneet lähemmäs lopullista muotoaan, ja kolmannen kerran kun kontrollien kuvaukset oli työstetty. Heidän panoksensa antoi varmuutta siihen, että oltiin tekemässä oikeansuuntaisia asioita erityisesti tavoiteltavaa ISAE3402-varmennusta ajatellen. Muutamassa kohdassa heidän hyvät vinkkinsä myös auttoivat eteenpäin, kun tuli vastaan erityisen haasteellisia kohtia.

5.4 Tutkimusprosessin menetelmien kuvaukset

Tutkimusprosessissa käytettiin eri vaiheissa erilaisia menetelmiä: suunnittelu, nykytilakysely, työpajat, kontrollikuvausten luonnostelu ja kommentointikysely, benchmarking-tapaamiset ja tutkimusraportin kirjoittaminen. Tarkastellaan seuraavaksi kutakin menetelmää tarkemmin.

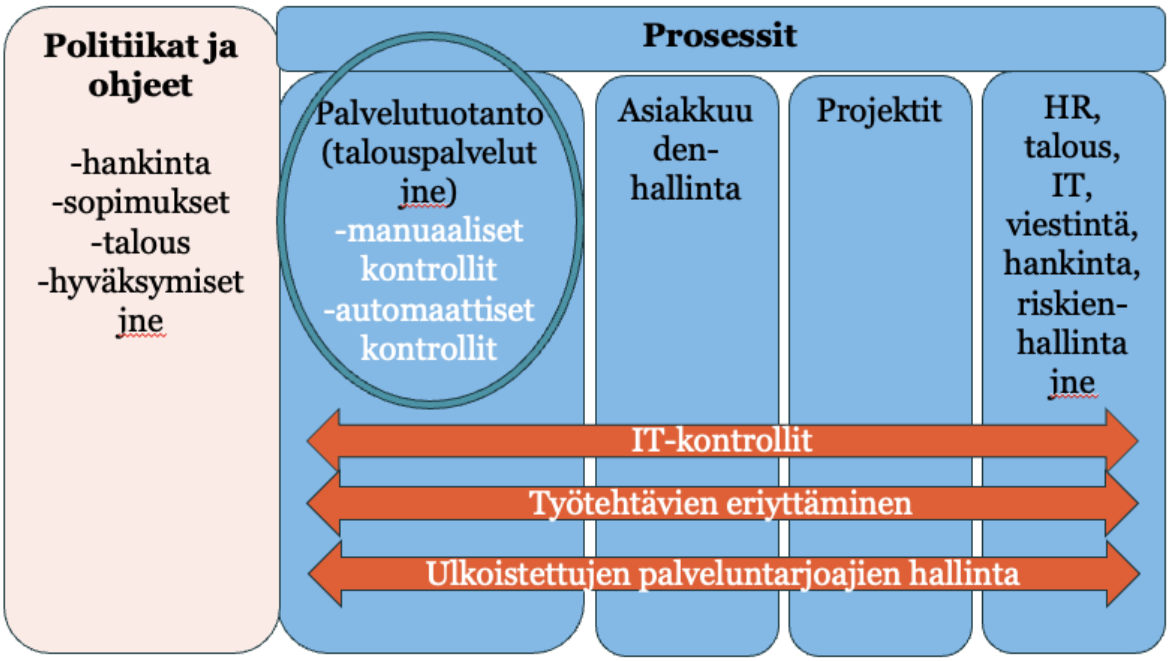
5.4.1 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa keskeistä oli etsiä riittävä määrä oleellista teoriakirjallisuutta ja tutkimusraportteja, joiden pohjalta hahmotettiin sisäisen valvonnan kokonaisuutta ja käsitteitä ja rakennettiin teoreettinen viitekehys. Teoriaosuuden sisällysluettelon luonnostelu oli työläs osuus, ja asiat löysivätkin lopullisen paikkansa vasta raporttia kirjoitettaessa. Matkan varrella teoriaosuuteen tuli mukaan myös uutta sisältöä, jonka merkitystä ei työn alkuvaiheessa vielä ymmärtänyt tai havainnut.

Suunnitteluvaihe sisälsi myös tutustumisen toimeksiantajan toimintaympäristöön ja erityisesti talouspalveluiden kehityshankkeeseen, jonka osaksi tutkimus kiinteästi liittyi. Paljon aikaa meni tutkimuskysymysten hahmottamiseen ja muotoiluun, ja niitä muokattiin useampaan kertaan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aiheen ja tekemisen rajaaminen oli haastavaa, ennen kuin oli kohtuullisessa määrin tutustunut teoriaan, ja löytänyt sieltä aineksia, joita saattoi soveltaa toimeksiantajan tilanteeseen. Rajaaminen helpottui, kun

saatiin piirretyksi kuva toimeksiantajan sisäisen ohjauksen toiminnoista, ks. kuva 13, joka pohjautui teoriaosuudessa esitettyyn sisäisen valvonnan kokonaiskuvaan (kuva 8).

Rajaamisen kannalta oleellista oli keskittyä talouspalvelutuotannon prosesseihin ja niiden ohjaukseen, eikä laajentaa tarkastelua poikkileikkaaviin IT-kontrolleihin, työtehtävien eriyttämiseen ja ulkoistettujen palveluntarjoajien hallintaan. Tosin kokonaan ulkopuolellekaan näitä poikkileikkaavia kontrolleja ei voinut jättää, vaan ne pidettiin mielessä työn edetessä ja mietittiin miten eri kontrollit rajautuvat toisiinsa nähden. Tärkeää oli myös hahmottaa automaattisten ja manuaalisten kontrollien rooli, sillä nyt haettiin ensisijaisesti sisällöllisesti tärkeimpiä kontrollitavoitteita, ja sen jälkeen niiden toteutustapaa. Yleisenä tavoitteena oli, ettei manuaalityötä tulisi kontrollien takia ainakaan lisää, mutta automatisoinnin potentiaali ei voinut olla avainkontrollien oleellisin valintaperuste.



Kuva 13: Toimeksiantajan sisäisen ohjauksen toiminnot (ympyröitynä tutkimuksen fokus)

Nykytilakyselyn ja työpajojen valinta käytettäviksi menetelmiksi kirkastui heti suunnittelun alkuvaiheessa, ja myös benchmarking-tapaamiset otettiin agendalle pian. Sen sijaan kontrollikuvausten kommentointi -kyselyn tarve nousi tärkeäksi työn myöhemmässä

vaiheessa, kun ensin hahmotettiin kontrollitavoitteet ja päästiin luonnostelemaan kuvauksia. Aikataulusuunnittelua tehtiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä siten, että päävaiheet (kysely ja työpajat) hahmoteltiin ennakolta tuleville kuukausille ja niiden väliin soviteltiin joustavasti palavereja ja pienimuotoisempia tehtäviä. Tarkempi aikataulutus on esitetty liitteessä 2.

5.4.2 Nykytilakysely

Sisäisen ohjauksen nykytila oli tärkeä selvittää, koska kokonaisuutta eri alueyhtiöissä toteutettavista valvontatoimenpiteistä ja niiden dokumentoinnista ei ollut selkeästi kuvattuna. Oli myös oleellista saada kommentteja organisaatiolta kyselyyn sisällytetyistä kontrollitavoitteista ja niiden käytännön toteutuksesta, samoin kuin tietoa siitä, puuttuiko kyselystä joitain kontrolleja, joita alueyhtiöissä oli käytössä. Kyselyn lopussa pyydettiin myös ehdotuksia kontrollien kehitystyöhön yleisesti ja muuta avointa palautetta.

Kyselyn pohjaksi työstettiin ensimmäinen versio kontrollitavoitteista pääprosesseittain. Kontrollitavoitteita löydettiin käymällä läpi toimeksiantajan pääprosessien kuvaukset, jotka olivat sillä tasolla, että ne antoivat sopivalla tarkkuudella tiedon prosessien vaiheista. Prosessikuvaukset oli myös työstetty sillä tasolla, että ne palvelisivat pyrkimystä yhtenäistää prosessit eri alueyhtiöissä, kun siirryttäisiin käyttämään uutta tietojärjestelmää. Prosessikuvausten lisäksi työstämisessä käytettiin hyväksi teoriaosuudessa kerättyä tietoa taloushallinnon kontrolleista ja tyypillisistä riskeistä sekä tutkijan omaa kokemusta palvelukeskuksen talouspalveluista. Kontrollitavoitteita listattiin tässä vaiheessa 8–24 kpl jokaista pääprosessia kohden, yhteensä 97 kpl.

Kaikille vastaajille yhteisiä kysymyksiä olivat vastaajan nimi, tehtävänimike, alueyhtiö ja palvelutuotannon prosessi, jossa itse toimii ja jonka prosesseihin ottaa kantaa. Lisäksi kysyttiin asiakassegmentti, jonka näkökulmasta vastaa. Jokaisen kontrollitavoitteen osalta pyydettiin vastaamaan samaan kysymykseen, eli valitsemaan ko. kontrollin toteutus viidestä vaihtoehdosta. Kysymys ja vaihtoehdot olivat seuraavanlaiset:

- Onko kontrolli XX1 käytössä valitsemallesi asiakassegmentille:

- Kontrolli ei ole käytössä.
- Kontrolli on kuvattu ja käytössä, mutta sen toteuttamista ei dokumentoida.
- Kontrolli on kuvattu ja käytössä ja sen toteuttaminen dokumentoidaan sovitusti.
- Kontrolli on kuvattu ja käytössä ja sen toteuttaminen dokumentoidaan sovitusti. Lisäksi on käytössä seurantamenettely, jolla toinen henkilö varmistaa kontrollin toteuttamisen.
- En osaa sanoa.

Kyselyn työkaluna käytettiin Microsoftin Forms-työkalua, jonne tutkija pystyi itse määrittelemään kyselyn perustiedot ja syöttämään kysymykset ja joka oli automaattisesti käytettävissä kaikille organisaation työntekijöille ilman erillisiä käyttäjätunnuksia tai vastaavia. Formsista pystyi myös tarkkailemaan vastausten kertymistä ja sillä perusteella tarvittaessa muistuttamaan määräajan lähestymisestä.

Vastauksia haluttiin mahdollisimman kattavasti kaikista toimeksiantajan tiimeistä, jotka tuottavat talouspalveluita ja lisäksi riittävästä määrästä palkkapalveluiden tiimejä, joiden työhön palkkakirjanpitoprosessi oleellisesti liittyy. Vastaukset toivottiin annettavaksi tiimitasolla siten, että vastauksiksi ei tulisi niinkään yksittäisten henkilöiden näkemyksiä, vaan kokonaisnäkemyksiä kontrollien toteuttamisesta tiimeittäin. Tiimikohtaisten vastausten lisäksi vastaajiksi pyydettiin emoyhtiöstä ne henkilöt, jotka työskentelevät prosessien ja järjestelmien kehittämistehtävissä. Palvelupäälliköille ja emoyhtiön asiantuntijoille järjestettiin ennen kyselyn lähettämistä infotilaisuus, jossa kerrottiin sisäisen ohjauksen kehittämisen kokonaisuudesta, mitä sillä tavoitellaan, ja mikä on kyselyn tarkoitus.

Nykytila-kyselyllä saatua tietoa käytettiin konkreettisesti hyväksi siten, että kontrollitavoitteiden listausta muokattiin saatujen vastausten perusteella. Jos jokin kontrolli ei ollut juuri ollenkaan käytössä, harkittiin tarkasti, onko se oleellinen kontrolli jatkossakaan. Jos jokin kontrolli oli paljon käytössä ja sitä myös dokumentoitiin ahkerasti, sen asema avainkontrollien joukossa vahvistui. Vahvimmat kontrollit, joita dokumentoitiin ja myös seurattiin toisen henkilön toimesta, olivat varmimpia pysymään mukana listauksella. Myös sanalliset vastaukset liittyen kontrollien käytännön toteutukseen käytiin huolellisesti läpi ja niistä poimittiin oleelliset asiat huomioitaviksi jatkotyöstössä.

Kyselyn tuloksista koottiin tiivis materiaali, jota käytettiin esiteltäessä tuloksia palvelujohtajille ja erilaisissa infotilaisuuksissa ja palavereissa tarpeen mukaan. Palvelupäälliköille ja kyselyyn vastanneille lähetettiin viesti, jossa oli linkki materiaaliin ja suositus jakaa sitä eteenpäin sekä käydä tulokset tiimien kanssa läpi harkintansa mukaan.

5.4.3 Työpajat

Työpajojen tavoitteena oli erityisesti kaksi konkreettista asiaa, tunnistaa pääprosessien tärkeimmät riskit ja priorisoida kontrollitavoitteet. Lisäksi tavoiteltiin sisäisen ohjauksen tunnetuksi tekemistä organisaatiolle ja laajemman joukon osallistamista työstämiseen, mikä aikaansaisi paremman sitoutumisen jatkossa. Oli tärkeää kutsua mukaan edustajia jokaisesta alueyhtiöstä ja myös eri rooleissa toimivia henkilöitä, jotta ajatustenvaihdosta ja yhteisen ymmärryksen lisääntymisestä tulisi hedelmällistä.

Prosessityöpajojen kesto oli noin kaksi tuntia per työpaja, ja niitä järjestettiin kaiken kaikkiaan viisi:

- Myyntireskontra 13.11.2023
- Ostoreskontra 14.11.2023
- Maksuliikenne 16.11.2023
- Palkkakirjanpito 21.11.2023 ja
- Kirjanpito ja tilinpäätös 22.11.2023.

Osallistujia oli yhteensä 88 henkilöä, eli keskimäärin 17–18 henkilöä jokaisessa työpajassa. Osallistujina oli palvelupäälliköitä ja eri prosessien asiantuntijoita sekä alueyhtiöistä että emoyhtiöstä. Eri työtehtävien ja vastuiden eroja ei haluttu työpajoissa tuoda esille, vaan pyrittiin toimimaan siten, että jokainen osallistuja tuntisi olevansa tasavertaisesti mukana ja jokaisen panos ja mielipiteet otettaisiin yhtä tärkeinä huomioon. Osallistujille myös lähetettiin pari päivää ennen työpajaa viesti, jossa pyydettiin avaamaan kamerat työpajassa ja pitämään ne auki koko työpajan ajan, jotta saataisiin aikaan enemmän läsnäolon tuntua ja luontevampaa kohtaamista ja tutustumista.

Työpajat järjestettiin käytännön syistä Teams-palavereina, koska osallistujat työskentelevät eri paikkakunnilla, eikä matkustaminen samaan fyysiseen paikkaan olisi ollut tarkoituksenmukaista. Jotta työpajoista saatiin mahdollisimman interaktiivisia ja osallistavia, päätettiin käyttää apuna Mentimeter-työkalua.

Mentimeterin keskeisiä etuja ja ominaisuuksia olivat:

- sen avulla on mahdollista tehdä osallistujille kysymyksiä eri muodoissa, esimerkiksi monivalinta, avoin kysymys ja sanapilvi
- se näyttää osallistujien vastaukset reaaliajassa kaikille kokoontumisen aikana
- se sisältää visuaalisia elementtejä, kuten kaaviot, diat ja animaatiot
- osallistujat voivat käyttää sitä myös mobiililaitteillaan
- se voidaan integroida muihin sovelluksiin, esimerkiksi Powerpointiin ja
- se tuottaa selkeät raportit osallistujien vastauksista sekä pdf- että Excel-muodossa tarkempaa analysointia varten.

Työpajojen kulku suunniteltiin siten, että ensin oli tunnelman vapauttamiseksi lyhyt esittäytyminen Mentimeter-sanapilven avulla. Jokainen sai kertoa, mikä sana kuvasi parhaiten itseä juuri sillä hetkellä. Sen jälkeen edettiin sisäisen ohjauksen perusasioihin eli kerrattiin mistä sisäisessä ohjauksessa on kyse, mitä tavoitellaan ja mitä kehityshankkeen aikana tullaan tekemään. Kerrottiin myös lyhyesti nykytilakyselyn tuloksista. Sitten päästiin varsinaisiin pääaiheisiin eli prosessien riskin tunnistamiseen ja tärkeimpien kontrollitavoitteiden valintaan. Lopuksi kysyttiin palautetta ja ajatuksia työpajasta, sekä kerrottiin lyhyesti, miten kehityshanke etenee tämän jälkeen.

Prossien riskien tunnistamista työstettiin kahden avoimen kysymyksen avulla:

- ”Mieti asioita, joita prosessissa tehdään ja tapahtuu. Mikä voi mennä pieleen?” ja
- ”Mitä vaikutuksia pieleen menevillä asioilla voi olla yrityksellemme ja yrityksemme asiakkaille?”

Osallistujat vastasivat ensin sanallisesti, minkä jälkeen kaikkien vastaukset olivat Mentimeterissä näkyvissä. Sen jälkeen äänestettiin vastauksista tärkeimmät, eli jokaisella oli 5 ääntä, jotka sai antaa tärkeimmiksi katsomilleen asioille. Seuraavassa kuvassa 14 on esimerkinomaisesti näkymä siitä, miten Mentimeter keräsi vastaukset ja niille annetut äänet.

Kuva 14: Esimerkki Mentimeterin näkymästä (vastaukset ja annetut äänet)

Vastaukset analysoitiin työpajojen jälkeen Excel-tiedostoissa siten, että niputettiin samaa aihepiiriä koskeneet vastaukset yhteen, eli hahmotettiin vastausten perusteella pääluokat ja kohdistettiin yksittäiset vastaukset niihin. Luokittelutyö tehtiin prosessikohtaisesti, mutta pyrittiin myös löytämään sellaiset luokat, jotka olivat eri prosesseissa samaa tarkoittavia. Tämä vaati useita iteraatiokierroksia, mutta lopulta yhteneväisiä luokkia löytyi eri prosesseista melko paljon.

Riskien ja ongelmien vaikutusta haluttiin kysyä työpajoissa, jotta syntyisi pohdintaa siitä, miten yksittäisetkin ongelmat vaikuttavat kokonaisuuteen, jos niitä on paljon, ja toisaalta mitkä ovat vakavimmat haitat, joita asiakkaille saattaa aiheutua. Tunnistettuja riskejä ja ongelmia sekä niiden vaikutuksista saatuja tuloksia käytettiin etupäässä hyödyksi prosessikohtaisesti, kun tarkennettiin kontrollitavoitteiden listauksia. Listauksiin lisättiin riskisarake, johon kirjattiin, mihin riskiluokkaan kukin kontrollitavoite vastaa. Tämän jälkeen tarkasteltiin, onko kontrollitavoitteissa mukana kaikkiin tärkeimpiin riskiluokkiin vastaavia kontrolleja, ja tehtiin tarvittaessa muutoksia.

Kontrollitavoitteiden priorisointia työstettiin työpajoissa siten, että osallistujat saivat ensin kontrollitavoitteiden listaukset tarkasteltavaksi ja heillä oli myös mahdollisuus lyhyesti keskustella niistä pienryhmissä. Jokaista ohjeistettiin valitsemaan listalta mielestään 5 tärkeintä kontrollitavoitetta. Varsinainen priorisointidata kerättiin Mentimeterin avulla siten, että jokainen valitsi kunkin kontrollitavoitteen kohdalla vaihtoehdoista ”vähemmän tärkeä”, ”keskimääräisen tärkeä” ja ”erittäin tärkeä”. Seuraavassa kuvassa 15 on esitetty esimerkkinä yhden yksittäisen kontrollitavoitteen tulos.

Kuva 15: Esimerkki kontrollitavoitteen KP1 priorisointituloksesta

Työpajojen jälkeen tulokset koottiin Excel-taulukoihin prosesseittain ja kontrollitavoitteet järjestettiin tärkeysjärjestykseen työpajoissa kerätyn datan perusteella. Tämän jälkeen myös palvelujohtajille järjestettiin työpajan tapainen tilaisuus, jossa he ottivat kantaa prosessityöpajojen perusteella syntyneeseen tärkeysjärjestykseen, ja heidän arvionsa merkittiin samaan Excel-taulukkoon. Taulukossa 9 on nähtävillä ote myyntireskontraprosessin priorisointikoonnista, jossa oikeanpuoleisimpaan sarakkeeseen on merkitty palvelujohtajien arvio. Palvelujohtajat poimivat kontrollitavoitteista ne, jotka he arvioivat tärkeämmiksi tai vähemmän tärkeiksi kuin prosessityöpajojen osoittama tulos oli.

Taulukko 9: Ote myyntireskontraprosessin kontrollitavoitteiden priorisointikoonnista

		Kontrollitavoite	Vähemmän tärkeä	Keskimäär. tärkeä	Erittäin tärkeä	Palvelujoht. priorisoima
MR	1	Asiakas- ja nimikerekisterin hallinnointi, myyntilaskujen käsittely ja myyntireskontran hoitaminen toteutetaan vain siihen valtuutettujen henkilöiden toimesta. Vaaralliset työyhdistelmät on rajattu asianmukaisesti.	0	0	18	
MR	6	Myyntitapahtumia koskevat hyvitykset ja ennakkomaksut kohdistetaan asianmukaisesti niitä vastaaville myyntilaskuille.	1	5	11	
MR	2	Kaikki myyntitapahtumat siirtyvät XX-järjestelmään asiakkaan eri laskutusjärjestelmistä ja kohdistuvat asianmukaiselle kaudelle.	2	6	10	
MR	8	Myyntitapahtumia koskevat maksusuoritukset kohdistetaan oikea-aikaisesti niitä vastaaville myyntilaskuille.	1	7	9	
MR	10	Maksuajan myöntäminen asiakkaan loppuasiakkaille toteutetaan valtuuksien ja ohjeiden mukaisesti.	1	16	0	
MR	3	Myyntitilaukset ja myyntilaskut tallennetaan oikea-aikaisesti järjestelmiin.	1	15	1	
MR	7	Liikasuoritusten, hyvityslaskujen ja ennakkomaksujen palautukset käsitellään ja hyväksytään maksuun asianmukaisesti.	1	15	1	enemmän tärkeä

Kontrollitavoitteiden listauksia työstettiin ja tarkennettiin kaiken työpajoissa kerätyn datan perusteella, ja vähemmän tärkeitä kontrollitavoitteita poistettiin. Lopullisilla listauksilla oli yhteensä 74 kontrollitavoitetta (8–14 kappaleetta per pääprosessi), kun alun perin niitä tunnistettiin 97 kappaletta.

Työpajojen osallistujilta kerätty avoin palaute oli pääosin myönteistä. Toteutustapaa pidettiin uudenlaisena, osallistavana, toimivana ja tehokkaana isossakin ryhmässä. Sisällöstä

osallistujille jäi mieleen asioita, joita he halusivat heti lähteä työstämään omassa tiimissä eteenpäin. Myös käytänteiden pohtiminen yli alueyhtiörajojen koettiin hyvänä. Kehitettävänä asiana mainittiin se, että syvällisemmälle pohdiskelulle ja pienryhmissä keskustelulle jäi liian vähän aikaa. Olisi toivottu myös enemmän avausta kontrollitavoitteiden sisällöstä sekä manuaalityön ja automatisoinnin suhteesta kokonaisuudessa.

5.4.4 Kontrollikuvausten luonnostelu ja kommentit

Kun lopulliset kontrollitavoitteiden priorisoinnit oli tehty ja listaukset oli valmiina, siirryttiin kontrollitavoitteiden käytännön toteutuksen työstämiseen eli vuorossa oli kontrollikuvausten luonnostelu. Pohjatietoa ja ajatuksia poimittiin nykytilakyselystä ja muusta kerätystä aineistosta, ja sen lisäksi tutkija tukeutui melko paljon työkokemuksen kautta karttuneeseen ko. prosessien tuntemukseen. Mietittiin, mikä olisi käytännössä realistinen ja samalla tehokas tapa toteuttaa kontrollitavoitteet.

Luonnostelun jälkeen toteutettiin kuvausten kommentointi organisaatiolla Forms-kyselyn avulla. Samoin kun nykytilakyselyssä, vastaukset pyydettiin palvelupäälliköiden kautta ja toivottiin että ne tehtäisiin koottuina tiimikohtaisesti. Kysely rakennettiin siten, että kommentit kohdistuivat yksittäisiin kuvauksiin, ja vastaajia ohjattiin kommentoimaan esimerkiksi seuraavia asioita:

- kuvauksen selkeys ja yksiselitteisyys
- kontrollin aikataulutuksen (esim. kuukausittain) asianmukaisuus ja
- mikä voisi olla vaihtoehtoinen ja parempi tapa toteuttaa ko. kontrolli.

Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 12 kappaletta. Vastaukset jakautuivat prosesseittain siten, että myyntireskontrasta saatiin 5 vastausta, ostoreskontrasta, maksuliikenteestä ja kirjanpidosta kustakin 2 vastausta ja käyttöomaisuuskirjanpidosta 1 vastaus. Palkkakirjanpidon kuvaukset eivät olleet mukana tässä kyselyssä, koska siltä osin kuvausten jatkotyöstämisen katsottiin olevan tarkoituksenmukaisempaa palkanlaskennan prosessien yhteydessä. Vastausten määrän olisi toivottu olevan suurempi, mutta toisaalta kaikista prosesseista saatiin vähintään yksi vastaus, joten minkään prosessin osalta kommentointi ei

jäänyt kokonaan tekemättä. Kuvauksia myös tullaan kokonaisuudessaan tarkentamaan, kun uuden tietojärjestelmän käyttöönotto etenee, joten ne eivät voineet tässä vaiheessa tulla täysin valmiiksi muutoinkaan.

Kyselyllä saadut kommentit käytiin tarkasti läpi kuvaus kuvaukselta, punnittiin ehdotukset ja esitetyt perustelut ja tehtiin tarvittavat muutokset kuvauksiin. Eniten kommentteja tuli aikataulutukseen liittyen, ja useamman kuvauksen osalta kontrollin ehdotettu frekvenssi koettiin liian tiuhaksi. Joissakin kohdissa kommentit menivät ristiin, jolloin harkintaa tarvittiin enemmän, ja parin yksittäisen kuvauksen kohdalla toteutusta tarvitsee jatkossa tarkentaa, jos esimerkiksi toteutusta varten tarvittavaa raporttia ei ole saatavilla käytössä olevista järjestelmistä.

5.4.5 Benchmarking-tapaamiset

Benchmarking-tapaamisia järjestettiin kahden tahon kanssa, joista toinen oli toimeksiantaja-organisaation sisäinen ja toinen vastaavia talouspalveluita tuottavan ulkopuolisen palvelukeskuksen kanssa. Molemmat tapaamiset järjestettiin syyskuussa 2023.

Sisäinen tapaaminen järjestettiin yhden alueyhtiön palkkapalveluprosessien kehittämisvastuullisen henkilön kanssa, sillä kävi ilmi, että kyseisessä alueyhtiössä oli aiemmin otettu käyttöön palkkapalveluprosessien kontrolliympäristö, jolle oli haettu ja saatu ISAE3402-varmenne. Alueyhtiöstä löytyi tätä tutkimusta ajatellen hyvää dokumentaatiota, esimerkiksi prosessikuvat, kontrollikatalogi, omavalvontalistat, kuvaus kokonaisympäristöstä ja ulkopuolisen auditoijan tekemä varmenneraportti.

Ulkopuolista palvelukeskusta edusti järjestetyssä Teams-tapaamisessa henkilö, joka vastasi koko organisaationsa sisäisestä valvonnasta ja sen kehittämisestä. Hän kertoi kokonaisuudesta ja käytännöistä ja esitteli dokumentteja Teamsin välityksellä, mutta ei voinut luovuttaa dokumentteja tutkijan käyttöön, koska ne sisälsivät luottamuksellisia tietoja. Organisaation kontrolliympäristö käsitti vastaavat talouspalveluiden prosessit kuin

toimeksiantajalla, ja lisäksi henkilöstö- ja palkkapalveluiden ja matkahallinnan prosessit ja joitakin tukiprosesseja, esimerkiksi käyttövaltuushallinta. Ympäristöä hallittiin kontrollimatriisi-excel-tiedostoilla, joihin oli kirjattuna prosessin kohta, johon kontrolli liittyy, riski, kontrollin merkitys ja aikataulu sekä tehdyn tarkastuksen muistiinpanot, suunnitellut korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta.

Palvelukeskuksessa oli käytäntönä, että pääsääntöisesti asiantuntijat toteuttivat valvontatoimenpiteet ja esihenkilö tarkisti ja seurasi. Sisäisen valvonnan kokonaisuudesta vastaava henkilö piti toimintamallin ajan tasalla, muistutti eri toimijoita tarvittaessa heidän vastuistaan ja koosti kokonaisuudesta neljä kertaa vuodessa seurantaraportin. Hän huolehti myös jatkuvasta parantamisesta, esimerkiksi jos jossain prosessivaiheessa huomattiin ongelmia, niitä ehkäisemään voitiin asettaa uusi kontrollipiste. Automatisointia oli käytössä muun muassa käyttöoikeuksien hallinnassa, lokitusten tarkistuksissa, testausten hallinnassa ja erilaisissa raportoinneissa. Pistokoetarkistuksista oli pyritty eroon tarkistamalla automatiikan avulla kokonaisia aineistoja.

Benchmarking-tapaamisista kerättyä tietoa käytettiin hyväksi erityisesti suunniteltaessa kontrollikokonaisuuden hallintaa. Kontrollikatalogi kokoavana hallintavälineenä alkoi hahmottua, samoin sen sisältö ja siihen liittyvä dokumentaatio. Työkaluvalintoja varten saatiin myös hyvää pohjatietoa.

5.4.6 Tutkimusraportti

Tutkimusraportin kirjoittaminen oli työn viimeinen ja kokoava vaihe. Tässä vaiheessa tapahtui vielä tiedon ja ymmärryksen jalostumista, tiivistämistä, johtopäätösten tekemistä ja toteutetun kokonaisuuden arviointia. Tutkimusraportin lisäksi tutkija toteutti tiiviin loppukatsauksen toimeksiantajan kehityshankkeen sisäiselle ohjausryhmälle ja laajemman loppuraportin esiteltäväksi palvelujohtajille.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen konkreettiset tulokset voidaan jakaa kolmeen osaan: kontrollitoiminnan nykytilan kuvaus, kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja niiden käytännön toteuttamistapa sekä kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaus. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä tuloksia tarkemmin.

Konkreettisten tuotosten lisäksi tutkimuksen tuloksina voidaan pitää myös sitä, että tietämystä sisäisestä ohjauksesta jaettiin organisaatiolle monella eri tavalla, eri alueyhtiöissä ja eri tehtävissä työskenteleviä tuotiin samoihin työpajoihin jakamaan ajatuksia ja osallistumaan työstämiseen, ja sekä henkilöstön että esihenkilöiden piirissä havaittiin innostusta lähteä kehittämään asioita eteenpäin.

6.1 Nykytilan kuvaus

Pääasiallinen havainto toimeksiantajan kontrollitoiminnan nykytilasta oli se, että nykytilakyselyyn sisältyneet kontrollit olivat käytössä noin 75-prosenttisesti ja noin puolet käytössä olevista kontrolleista myös dokumentoitiin. Prosessikohtaisesti tarkasteltuna kyselyn tulokset kertoivat, että maksuliikenteessä oli käytössä runsaasti edistyksellisiä kontrollimenettelyitä, ostoreskontrassa kontrolleja oli käytössä jonkin verran vähemmän kuin muissa prosesseissa, ja palkkakirjanpidon vastaajilla oli keskimääräistä vähemmän tietämystä kontrollien nykytilasta.

Nykytilakyselyyn saatiin vastauksia määräaikaan mennessä riittävän kattavasti kaikista alueyhtiöistä ja tiimeistä, jotka edustavat eri pääprosesseja. Parista kohdasta vastaus jäi puuttumaan, mutta sillä ei ole oleellista vaikutusta kokonaistulokseen. Vastausten määrät on esitetty taulukossa 10. Kokonaismäärässä oli jonkin verran eroa alueyhtiöiden välillä, mikä se selittyy alueyhtiöiden välisellä kokoerolla. Kirjanpidosta vastaajia oli keskimääräistä enemmän, ja erityisen aktiivisesti oli vastattu alueyhtiöstä A. Taulukossa 10 esiintyvät

lyhenteet ovat seuraavat: ostoreskontra (Osre), myyntireskontra (Myre), kirjanpito (Kpito), käyttöomaisuus (KOM), maksuliikenne (Maksuliik) ja palkkakirjanpito (Palkkakpito).

Taulukko 10: Nykytilakyselyn vastausten määrät

Alueyhtiö	Osre	Myre	Kpito	KOM	Maksu-liik	Palkka-kpito	Yhteensä
A	1	1	8	4	1	2	17
B	1	3	2	2	1	3	12
C	1	1	2	1	-	1	6
D	2	1	4	-	1	1	9
Yhteensä	**5**	**6**	**16**	**7**	**3**	**7**	**44**

Nykytila-kyselyn tulokset on esitetty tiivistetysti taulukossa 11. Tulokset on esitetty prosenttiosuuksina, vastausvaihtoehdoittain ja pääprosesseittain. Yhteensä-sarakkeen perusteella voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan kyselyyn sisältyneet kontrollit olivat käytössä noin 75-prosenttisesti. Lisäksi yhteensä-sarakkeesta nähdään, että noin puolet käytössä olevista kontrolleista myös dokumentoidaan.

Taulukko 11: Nykytilakyselyn tulokset pääprosesseittain

KAIKKI YHTEENSÄ, prosenttiosuudet	OSRE	MYRE	KIRJANPITO	KOM	MAKSUL	PALKKAKPITO	KAIKKI YHT
Kontrolli ei ole käytössä.	31 %	22 %	18 %	10 %	0 %	4 %	**17 %**
Kontrolli on kuvattu ja käytössä, mutta sen toteuttamista ei dokumentoida.	43 %	42 %	34 %	57 %	5 %	59 %	**39 %**
Kontrolli on kuvattu ja käytössä ja sen toteuttaminen dokumentoidaan sovitusti.	16 %	26 %	33 %	21 %	21 %	14 %	**26 %**
Kontrolli on kuvattu ja käytössä ja sen toteuttaminen dokumentoidaan sovitusti. Lisäksi on käytössä seurantamenettely, jolla toinen henkilö varmistaa kontrollin toteuttamisen.	0 %	6 %	8 %	13 %	74 %	5 %	**10 %**
En osaa sanoa.	9 %	3 %	8 %	0 %	0 %	18 %	**7 %**
KAIKKI YHTEENSÄ	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

Tarkempia prosessikohtaisia huomioita voitiin tehdä ostoreskontran, maksuliikenteen ja palkkakirjanpidon osalta. Ostoreskontran tuloksissa korostuivat jonkin verran kontrollit, jotka eivät olleet käytössä, joten jatkotyöskentelyssä työpajoissa pyrittiin kiinnittämään

erityishuomiota siihen, että lopullisiin kontrollitavoitteisiin löydettäisiin olennaiset kontrollit. Maksuliikenteessä oli kyselyn perusteella edistyneemmät kontrollimenettelyt verrattuna muihin prosesseihin, mikä oli odotettu tulos siltä osin, että maksuliikenteen kontrolleihin oli perinteisesti kiinnitetty enemmän huomiota. Palkkakirjanpidon osalta ”en osaa sanoa” -vastauksia oli jonkin verran enemmän kuin muissa prosesseissa, joten jatkotyöskentelyssä pyrittiin paremmin huomioimaan työpajaan osallistuvien tietämys aiheesta.

Kyselyn lopussa pyydettiin kertomaan vapaita kommentteja ja ehdotuksia kontrollien kehitystyötä ajatellen. Vastauksissa korostui, että kontrollit tulisi mahdollisimman hyvin automatisoida tai niiden toteutus tulisi muutoin olla vaivatonta, jotta ne tukisivat työtä. Mainintoja tuli myös siitä, että kontrollipisteitä oli kyselyssä liian paljon ja pelättiin että kokonaisuudesta tulee työläs. Erityisen hyvänä pidettiin sitä, että kontrollikokonaisuus tulee olemaan yhtenäinen koko konsernissa. Kyselyyn vastaamisessa oli joltain osin hankaluutta, esimerkiksi osa kysymyksistä koettiin vaikeatulkintaisiksi. Yleisesti ottaen kokonaisuutta pidettiin tärkeänä, ja kysely käynnisti vastanneiden parissa kokonaiskuvan ja kehittämistarpeiden mietintää.

Kaiken kaikkiaan tulokset nykytilan osalta olivat positiiviset, sillä kontrolleja tunnistettiin olevan käytössä enemmän ja dokumentoinnin aste oli parempi kuin ennakoitiin. Vaihtelu prosessien välillä oli odotettua. Nykytilan kokonaisuudesta saatiin riittävä kuva, jonka pohjalta tutkimusta voitiin jatkaa eteenpäin.

6.2 Kontrollitavoitteet ja niiden toteuttamisen tapa

Kontrollitavoitteiden muotoilemista varten olennaista tietoa kerättiin työpajoissa ja kommentointikyselyn sekä benchmarking-tapaamisten avulla. Työpajoissa kysyttiin osallistujilta näkemyksiä prosessien riskeistä ja riskien vaikutuksista, ja tulokset on esitelty kootusti seuraavissa taulukoissa 12 ja 13. Tuloksissa korostuivat yksittäisiin laskuihin tai tapahtumiin, tiedonsiirtoihin sekä vääriin tietoihin liittyvät ongelmat. Jonkin verran mainintoja saivat osaamiseen ja ohjeisiin, asiakkaan toimintaan, tiedonkulkuun ja

kommunikointiin, järjestelmiin ja kumppaneihin sekä väärinkäytöksiin liittyvät ongelmat. Vähäisessä määrin ongelmiksi koettiin organisointiin, tietosuojaan ja käyttöoikeuksiin liittyvät ongelmat. Prosessikohtaisesti eroavia asioita on korostettu taulukoissa punaisella tekstillä, ja erot selittyvät prosessien toiminnallisilla eroilla. Myyntireskontra-, ostoreskontra- ja maksuliikenneprosessit ovat enemmän transaktiopohjaisia prosesseja, joissa tapahtumien ja tiedonsiirtojen määrä on suuri. Kirjanpidossa ja palkkakirjanpidossa korostuvat enemmän tietojen sisällöt, osaaminen ja ohjeet sekä tiedonkulku ja kommunikaatio.

Taulukko 12: Yhteenveto riskeistä prosesseittain

Myre	Osre	Maksul	Palkkap	Kpito	Äänet yht	Riski
23	22	20	30	15	**110**	Yksittäisiin laskuihin / tapahtumiin liittyvät ongelmat
18	15	26	9	5	**73**	Tiedonsiirtoihin liittyvät ongelmat
0	5	0	42	0	**47**	Väärät tiedot
0	0	0	14	15	**29**	Osaamiseen ja ohjeisiin liittyvät ongelmat
0	6	8	5	5	**24**	Asiakkaan toimintaan liittyvät ongelmat
0	0	0	10	6	**16**	Tiedonkulun ja kommunikoinnin ongelmat
0	3	3	0	5	**11**	Järjestelmään tai kumppaniin liittyvät ongelmat
0	8	0	0	0	**8**	Väärinkäytökset
0	1	0	0	4	**5**	Organisointiin liittyvät ongelmat
4	0	0	0	0	**4**	Tietosuojan rikkoutuminen
3	0	2	0	0	**2**	Käyttöoikeudet ei ajan tasalla

Taulukko 13: Yhteenveto riskien vaikutuksista prosesseittain

Myre	Osre	Maksul	Palkka -kp	Kpito	Äänet yht	Vaikutus
18	17	12	29	15	**91**	Ylimääräinen työ
18	9	10	17	11	**65**	Mainehaitta
3	16	13	27	4	**63**	Taloudellinen menetys
0	6	5	18	17	**46**	Luottamuksen / asiakastyytyväisyyden menetys
0	0	0	15	17	**32**	Raportit väärin tai myöhässä -> väärät johtopäätökset
7	7	5	0	0	**19**	Haitta loppuasiakkaalle tai toimittajalle
2	0	11	2	0	**15**	Muu

Riskien vaikutusten osalta eniten mainintoja saivat ylimääräinen työ, mainehaitta ja taloudelliset menetykset (ks. Taulukko 13). Palkkakirjanpidossa ja kirjanpidossa tunnistettiin erityisesti myös luottamuksen ja asiakastyytyväisyyden menetys sekä virheellisten tai myöhästyneiden raporttien negatiivinen vaikutus asiakkaan päätöksentekoon.

Lopulliset kontrollitavoitteet ja niiden toteuttamisen kuvaukset kerättiin prosessikohtaisiksi listauksiksi yhteen ja samaan kontrollikatalogi-tiedostoon. Prosesseja oli lopullisessa katalogissa viisi ja kontrollitavoitteita yhteensä 62 kappaletta:

- myyntireskontra (13 kontrollitavoitetta)
- ostoreskontra (14 kontrollitavoitetta)
- kirjanpito ja tilinpäätökset (14 kontrollitavoitetta)
- käyttöomaisuuskirjanpito (8 kontrollitavoitetta) ja
- maksuliikenne (13 kontrollitavoitetta).

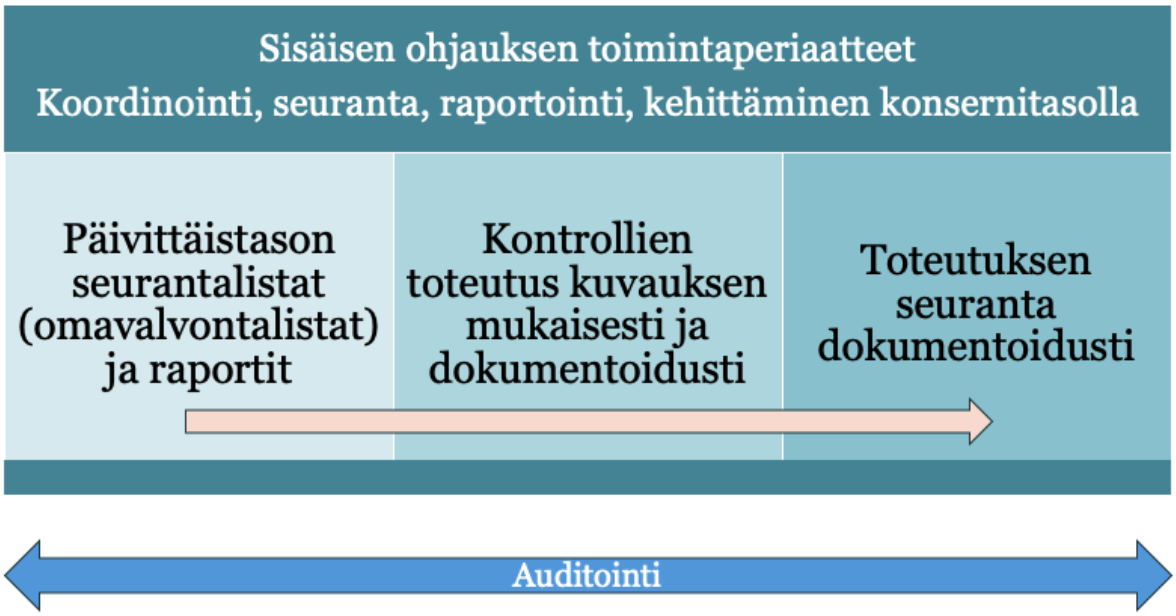
Alla esitetyssä taulukossa 14 on esimerkinomaisesti ote kirjanpitoprosessin kontrollikatalogista, josta nähdään, minkä tyyppisiä kontrollitavoitteet ja niiden kuvaukset ovat. Kuvauksissa viitataan paikkaan ZZ, joka tulee määriteltäväksi myöhemmin, kun kontrollikokonaisuus otetaan käyttöön.

Taulukko 14: Ote kirjanpitoprosessin kontrollikatalogista

Tunnus		Kontrollitavoite	Kontrollin kuvaus
KP	3	Aloittava tase muodostetaan oikein.	Verrataan päättävän taseen ja aloittavan taseen tiedot ja korjataan mahdolliset eroavaisuudet. Laitetaan tarkastusmerkintä paikkaan ZZ.
KP	4	Osakirjanpitojen siirrot pääkirjaan ja tilien täsmäyttäminen hoidetaan asianmukaisesti.	Tarkistetaan kuukausittain, että säännöllisistä osakirjanpitojen siirroista on olemassa ylläpidetty listaus paikassa ZZ, jonne siirtojen vastaanotot ja täsmäytys on dokumentoitu. Raportoidaan mahdollisista poikkeamista NN:lle ja laitetaan tarkastusmerkintä paikkaan ZZ.
KP	5	Erillisjärjestelmistä liittymien kautta tulevat aineistot vastaanotetaan oikealle kaudelle ja täsmäytetään.	Tarkistetaan kuukausittain, että säännöllisistä aineistosiirroista on olemassa ylläpidetty listaus paikassa ZZ, jonne siirtojen vastaanotot ja täsmäytys on dokumentoitu. Raportoidaan mahdollisista poikkeamista NN:lle ja laitetaan tarkastusmerkintä paikkaan ZZ.

6.3 Kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaus

Kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaus muodostuu perusrakenteen, kontrollikatalogin ja eri toimijoiden ja työkalujen kuvauksista. Perusrakenne on esitetty kuvassa 16, josta selviää ensinnäkin se, että kontrollikokonaisuutta on oleellista ohjata, koordinoida, seurata, raportoida ja kehittää konsernitasolla. Käytännön tasolle sijoittuvat päivittäistason seurantamenetelmät, kontrollien toteutus kuvausten mukaisesti ja kontrollien toteutuksen seuranta. Jokaisessa kohdassa erityishuomio on kohdistettava dokumentointiin, myös sen takia että ulkopuolisen ISAE3402-auditoijan tarkastus tulee kohdistumaan kaikkiin kohtiin.



Kuva 16: Kontrollikokonaisuuden perusrakenne

Kontrollikatalogi rakennettiin Excel-pohjaiseksi työkaluksi, joka kokoaa kontrollitavoitteet, kuvaukset ja muut niihin liittyvät perustiedot yhteen tiedostoon. Kontrollikatalogista löytyy tieto riskiluokasta, vastuuhenkilöstä, kontrollin tyypistä, frekvenssistä, seurannan vastuuhenkilöstä, seurannan tavasta sekä linkit ko. kontrollitavoitteeseen liittyvään dokumentaatioon. Katalogin perusrakenne on esitetty kuvassa 17.

Prosessi:_____

Riski	Tunnus		Kontrolli-tavoite	Kontrollin kuvaus	Vastuu-henkilö	Kontrollin tyyppi	Kontrollin frekvenssi	Kuka seuraa	Miten seurataan	Linkit ja evidenssi
	KP	1				manuaalinen/ automaattinen				

Kuva 17: Kontrollikatalogin rakenne

Kontrollikokonaisuuden toteuttamiseen tarvitaan eri rooleissa toimivia henkilöitä organisaatiosta. Oheiseen kuvaan 18 on koottu ehdotus siitä, miten työnjakoa voidaan toteuttaa ja mitä työkaluja kussakin asiassa voitaisiin käyttää. Päivittäistason seuranta, kontrollien toteutus ja toteutuksen seuranta olisi selkeästi tiimeissä organisoitavaa työtä, jota palvelupäälliköt ja osaltaan myös palvelujohtajat seuraisivat kokonaisuuden tasolla. Konsernitason koordinointi- ja kehittämisvastuu nimettäisiin yhdelle vastuuhenkilölle.

Työkaluiksi on tässä vaiheessa tunnistettu kontrollikatalogi sekä erilaiset seurantalistat ja raportit, joita on osittain tiimeissä jo olemassa ja käytössä. Jatkossa toimeksiantaja tulee selvittämään, miten kokonaisuutta saataisiin parhaiten hallittua ja tekemistä automatisoitua, esimerkiksi Microsoftin Power Apps -työkalun avulla.

Asia	Toimijat	Hallinnan työkalut
Päivittäistason seurantalistat (omavalvontalistat) ja raportit	Työntekijät tiimeissä työnjaon mukaisesti	Listat ja raportit (PowerAPP tai muu)
Kontrollien toteutus kuvauksen mukaisesti ja dokumentoidusti	Nimetyt työntekijät tiimeissä	Kontrollikatalogi ja seurantalistat (PowerAPP tai muu)
Kontrollien toteutuksen seuranta dokumentoidusti	Nimetyt asiantuntijat tiimeissä	Kontrollikatalogi ja seurantalistat (PowerAPP tai muu)
Kontrollikokonaisuuden seuranta	Palvelupäälliköt, palvelujohtajat	Kontrollikatalogi ja raportit (PowerAPP tai muu)
Sisäisen ohjauksen koordinointi, seuranta, raportointi konsernijohdolle, kehittäminen konsernitasolla	Nimetty vastuuhenkilö konsernissa	Kontrollikatalogi ja raportit (PowerAPP tai muu)

Kuva 18: Kontrollikokonaisuuden toimijat ja hallinnan työkalut

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vastaamista, arvioidaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä, kerrotaan haasteista, rajoitteista ja jatkotoimenpiteistä sekä esitetään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimusotteena käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta, ja konstruktiona on uusi toimintamalli eli kontrollikokonaisuus, jonka avulla toimeksiantajan talouspalvelutuotannon sisäisen ohjauksen kontrolleja voidaan hallita aiempaa paremmin. Päätutkimuskysymyksenä oli: ”Miten yrityksen talouspalvelutuotannon sisäistä ohjausta tulee kehittää, jotta kontrollien hallintaa saadaan parannettua ja ISAE3402-varmennuksen tekeminen mahdollistuu?”, ja tarkentavia alatutkimuskysymyksiä oli kolme:

- Millainen on kontrollitoiminnan nykytila?
- Mitkä ovat priorisoitavat sisäisen ohjauksen kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja mikä on niiden toteuttamisen tapa?
- Miten kontrollikokonaisuuden hallintaa voidaan toteuttaa?

Näihin tutkimuskysymyksiin peilaten lähdettiin ensin hakemaan pohjatietoa kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista ja muodostettiin teoreettinen viitekehys, johon sisältyvät talouspalvelukeskustoimialan toimintaympäristö, ulkoistetun palvelun tuottaminen ja ISAE3402-standardi sekä sisäisen valvonnan teoria. Teoriaosuuden perusteella hahmotettiin, että erityisen tärkeää uuden toimintamallin suunnittelussa on:

- tarkastella talouspalvelutuotannon avainprosessit ja niihin liittyvät riskit (Sihvonen 2019, Niemi 2018)
- valita kunkin prosessin osalta tärkeimmät kontrollit eli avainkontrollit (Ratsula 2021, 181) ja
- huomioida kontrollitavoitteiden kuvausten selkeys ja dokumentoinnin oleellinen rooli (Ratsula 2021, Vieruaho 2020).

Kontrollitoiminnon nykytilasta (1. alatutkimuskysymys) muodostettiin käsitys toimeksiantajan dokumentaation ja nykytilakyselyn avulla. Pääasialliset johtopäätökset nykytilasta olivat odotettua positiivisemmat eli noin 75 % kyselyyn sisältyneistä kontrolleista oli organisaatiossa käytössä, ja noin puolet käytössä olevista kontrolleista myös dokumentoitiin.

Priorisoidut sisäisen ohjauksen kontrollitavoitteet tunnistettiin pääprosesseittain työpajojen tuloksena, ja **niiden toteuttamisen tavan** (2. alatutkimuskysymys) muotoilussa käytettiin apuna kommentointikyselyä, jolla saatiin lisää arvokasta näkemystä ja ideoita organisaation asiantuntijoilta. Kontrollitavoitteet ja niiden toteuttamisen kuvaukset kerättiin prosessikohtaisiksi listauksiksi kontrollikatalogi-tiedostoon. Prosesseja oli lopullisessa katalogissa viisi ja kontrollitavoitteita yhteensä 62 kappaletta.

Kontrollikokonaisuuden hallinnan toteutus (3. alatutkimuskysymys) muodostui perusrakenteen, kontrollikatalogin ja eri toimijoiden ja työkalujen kuvauksista. Perusrakenteessa oleellista oli erottaa päivittäistason seurantamenetelmät, varsinainen kontrollien toteutus ja toteutuksen seuranta. Kontrollikatalogi kokoaa kontrollitavoitteet, kuvaukset ja muut niihin liittyvät perustiedot yhteen tiedostoon ja helpottaa näin kokonaisuuden hallintaa.

Päätutkimuskysymyksen vastaus koostuu alatutkimuskysymysten kokonaisuudesta. Nykytila on kuvattu, kontrollitavoitteet on tunnistettu ja priorisoitu pääprosesseittain ja niiden toteuttamisen tapa on kuvattu, ja kontrollikokonaisuuden hallinnan toteutuksesta on tehty ehdotus. Koko tutkimuksen lähtökohtana pidettiin niitä vaatimuksia, joita ISAE3402-varmennus edellyttää, joten kokonaisuuden toteuttaminen ehdotetussa muodossa mahdollistaa varmennuksen saamisen. Kaiken kaikkiaan tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset hyvin ja tutkimus täytti toimeksiantajan asettamat tavoitteet.

Toimeksiantajan tavoittelemia vaikutuksia tämän tutkimuksen osalta ovat palvelutuotannon toimintatapojen yhtenäistäminen, työn sujuvoittaminen, väärinkäytösten ehkäisy,

tilintarkastustoimintaan tarvittavan työajan vähentäminen ja asiakkaiden vakuuttaminen siitä että palvelun laadusta huolehditaan systemaattisesti. Käytännössä toteutuvia vaikutuksia ei päästä mittaamaan ennen kuin kontrollikokonaisuus on otettu käyttöön, mutta tässä vaiheessa voidaan todeta, että kaikkia tavoiteltujen vaikutusten näkökulmia on pidetty tämän tutkimuksen aikana esillä. Konkreettisia esimerkkeinä tästä ovat toimintatapojen yhtenäistäminen konsernitasolla ja arjen työn tukeminen, joita on edistetty mm. työpajoissa ja osallistamalla muutoinkin henkilöstöä laajasti työstämiseen sekä pyrkimällä integroimaan kontrollien toteutus normaaliin työhön palveluprosessien yhteyteen.

7.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimuksen alkuvaiheessa todettiin, että työn tuloksena syntyvä kontrollikokonaisuuden hallinnan malli on logiikaltaan sellainen, että sitä voidaan hyvin soveltaa myös muihin toimeksiantajan palvelutuotannon prosesseihin, esimerkiksi palkkapalveluiden kokonaisuuteen. Työn edetessä ajatus laajeni siten, että mallia voidaan yhtä hyvin käyttää myös tukipalveluiden sisäisessä ohjauksessa, eli toisin sanoen se sopisi koko organisaation laajuisen sisäisen ohjauksen rungoksi. Laajemmassa mittakaavassa tutkimuksen tuloksia voitaisiin parhaiten hyödyntää samassa tilanteessa olevissa saman toimialan palvelukeskuksissa, mutta miksei joltain osin myös muiden toimialojen piirissä, jos toiminta on riittävän samankaltaista.

7.3 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet

Erityisen haasteelliseksi tutkimuksen osalta osoittautui vastaavan aiemman tutkimustiedon löytäminen, mutta tätä ongelmaa pystyttiin taklaamaan kirjallisuuden ja benchmarking-tapaamisten avulla, joista saatiin arvokkaita käytännön vinkkejä. Sisäisen valvonnan kokonaisuuden hahmottaminen ja sen soveltaminen toimeksiantajan ympäristöön vaati myös ponnistelua, samoin kuin tärkeimpien kontrollitavoitteiden tunnistaminen. Tutkimuksen rajauksia mietittiin useaan otteeseen työn edetessä, ja yhteistyön tuloksena päästiin hyvään lopputulokseen.

Työn rajoitteiksi voidaan mainita se, että kontrollien kuvauksiin saatiin verrattain vähän kommentteja organisaatiolta, joten niiden työstämiseen on hyvä osallistaa asiantuntijoita jatkossa, kun edetään kontrollikokonaisuuden käyttöönottovaiheeseen. Myös kontrollikatalogin toimivuus arjessa ja sen linkittyminen muuhun dokumentaatioon on asia, jota ei tämän tutkimuksen aikana testattu tai muutoin todennettu, joten siihen on syytä kiinnittää huomiota ennen käyttöönottovaihetta.

7.4 Jatkotoimenpiteet

Tämän tutkimuksen jälkeen toimeksiantajalla tulee työn alle monenlaista tekemistä, esimerkiksi kontrollikuvausten jatkotyöstö, kontrollien linkitys prosessikuviin ja vastuumatriiseihin, päivittäistason seurantalistojen määrittely ja hallintatyökalujen valinta. Automatisoinnin edistäminen tulee olemaan tärkeänä teemana. Isompia kokonaisuuksia ovat sisäisen ohjauksen mallin lopullinen hyväksyntä ja käyttöönotto sekä ISAE3402-varmennuksen hakeminen.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimukselle löytyy aiheita monenlaisista näkökulmista. Uusien teknologioiden, esimerkiksi tekoälyn, mahdollisuudet sisäisen ohjauksen automatisoinnin edistäjinä ovat kiinnostavia. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten edistetään sellaista yrityskulttuuria, joka tukee sisäistä ohjausta, tai miten edistyksellisesti organisoitu sisäinen ohjaus vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen.

8 Yhteenveto

Työ toteutettiin suomalaiselle tukipalveluita tuottavalle valtakunnalliselle konsernille, jonka asiakaskunta koostuu julkishallinnollisista asiakkaista. Konsernin suuri kasvuvauhti, alueyhtiöiden palvelutuotantojen eriävyys toisistaan ja asiakkailta tuleva paine sekä kustannustehokkuuteen että hyvään laatuun ovat luoneet tarpeen palvelutuotannon yhtenäistämiselle, jota oli lähdetty toteuttamaan perustamalla laaja talouspalveluiden kehittämishanke. Kehittämishankkeen kokonaisuuteen kuului uuden palvelutuotannon tietojärjestelmän hankinnan ja käyttöönoton lisäksi palveluprosessien ja vastuumatriisien kuvaaminen sekä palvelukuvausten ja hinnoittelun uudistaminen. Tämän diplomityön ydinkohteena oli palveluprosessien yhteyteen suunniteltava toimintamalli eli kontrollikokonaisuus, jolle tavoitellaan jatkossa ISAE3402-standardin mukaista varmennetta.

Tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa käytännöllisiä ja konkreettisia ratkaisuja toimeksiantajan sisäisen ohjauksen kehittämiseksi siten, että kontrollien hallintaa saadaan parannettua ja ulkoistettujen palveluiden kansainvälisen ISAE3402-standardin mukaisen varmenteen hankkiminen mahdollistuu. Kontrollien paremmalla hallinnalla tarkoitettiin esimerkiksi konserninlaajuisia, yhteisiä kontrollitavoitteita ja yhtenäistä tapaa dokumentoida kontrollien toteutus ja toteutuksen seuranta. ISAE3402-varmennuksen mahdollistaminen tarkoitti sitä, että jo alkuvaiheessa kontrollikokonaisuutta suunniteltaessa ja kuvattaessa pyrittäisiin mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon ISAE3402-standardin vaatimukset. Päätavoitteeseen pyrittiin selvittämällä yrityksen talouspalvelutuotannon kontrollitoiminnan nykytila, määrittelemällä priorisoitavat kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja niiden toteuttamisen tapa sekä kuvaamalla kontrollikokonaisuuden hallinnan toteutus.

Tutkimus toteutettiin usealla eri menetelmällä ja se eteni vaiheittain: suunnittelu, nykytilakysely, työpajat, kontrollikuvausten luonnostelu ja kommentointi, benchmarking-tapaamiset ja tutkimusraportin kirjoittaminen. Suunnitteluvaiheessa tutustuttiin aiheesta löytyvään kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen ja rakennettiin teoreettinen viitekehys,

sekä tutustuttiin toimeksiantajan toimintaympäristöön ja talouspalveluiden kehityshankkeeseen, jonka osaksi tutkimus kiinteästi liittyi. Tavoitteiden ja tutkimuskysymysten hahmottaminen ja aiheen tarkka rajaaminen olivat myös tärkeitä suunnitteluvaiheen tehtäviä, ja suunnitteluvaiheen lopputuotoksena syntyi konkreettinen toteutussuunnitelma ja aikataulutus.

Nykytilakyselyllä selvitettiin kontrollitoiminnan ja sen dokumentoinnin nykytila eri alueyhtiössä ja prosesseissa sekä hankittiin tietoa kontrollien käytännön toteutuksesta. Kyselyn pohjaksi hahmoteltiin ensimmäinen versio kontrollitavoitteista pääprosesseittain. Prosessikohtaisten työpajojen tarkoituksena oli erityisesti tunnistaa pääprosessien keskeiset riskit ja priorisoida kontrollitavoitteet. Työpajoissa keskustelutettiin eri alueyhtiöistä ja eri rooleissa toimivista henkilöistä koostunutta osallistujajoukkoa, ja käytettiin interaktiivista työkalua, jolla saatiin vahvistettua kaikkien osallistumista ja kerättyä vastausaineistot jatkotyöstöä varten.

Kontrollitavoitteiden priorisoinnin valmistuttua toteutettiin kontrollikuvausten luonnostelu, eli kuvattiin kontrollien käytännön toteutus mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti. Luonnokset kommentoitettiin organisaatiolla ja kuvaukset muokattiin saatujen kommenttien perusteella. Benchmarking-tapaamisilla kerättiin arvokasta käytännön tietoa kontrollikokonaisuuden hallinnan toteutusta varten, sekä organisaation sisältä että ulkopuoliselta taholta. Viimeisenä vaiheena toteutettiin tutkimusraportin kirjoittaminen, jolla koottiin asiat yhteen ja arvioitiin toteutettua kokonaisuutta.

Tutkimuksen konkreettiset tulokset voidaan jakaa kolmeen osaan: kontrollitoiminnan nykytilan kuvaus, kontrollitavoitteet pääprosesseittain ja niiden käytännön toteuttamistapa sekä kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaus. Nykytilakyselyn avulla selvisi, että kyselyyn sisältyneet kontrollit olivat organisaatiossa käytössä noin 75-prosenttisesti, ja noin puolet käytössä olevista kontrolleista myös dokumentoitiin. Tulokset olivat positiiviset, sillä kontrolleja tunnistettiin olevan käytössä enemmän ja dokumentoinnin aste oli parempi kuin ennakoitiin.

Kontrollitavoitteet ja niiden toteuttamisen kuvaukset kerättiin prosessikohtaisiksi listauksiksi kontrollikatalogi-tiedostoon. Prosesseja oli lopullisessa katalogissa viisi ja kontrollitavoitteita yhteensä 62 kappaletta. Kontrollikokonaisuuden hallinnan kuvaus muodostuu perusrakenteen, kontrollikatalogin ja eri toimijoiden ja työkalujen kuvauksista. Perusrakenteessa oleellista oli erottaa päivittäistason seurantamenetelmät, varsinainen kontrollien toteutus ja toteutuksen seuranta. Kontrollikatalogi kokoaa kontrollitavoitteet, kuvaukset ja muut niihin liittyvät perustiedot yhteen tiedostoon ja helpottaa näin kokonaisuuden hallintaa. Kaiken kaikkiaan kontrollikokonaisuuden toteuttamiseen tarvitaan organisaatiossa monia eri rooleissa toimivia henkilöitä, joten osana tutkimusta tehtiin ehdotus toimijoista ja listattiin myös käytettävät työkalut.

Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset ja tutkimus täytti toimeksiantajan asettamat tavoitteet. Vastaavia kontrollikokonaisuuden rakentamiseen keskittyneitä aiempia tutkimuksia ei löydetty, joten tutkimus tuonee uutta tietoa vastaavanlaisessa tilanteessa oleville saman toimialan edustajille. Toimeksiantajan organisaatiossa työn tuloksia voidaan käyttää talouspalveluita laajemminkin hyväksi, sillä ne soveltuvat hyvin koko palvelutuotannon tai jopa koko organisaation sisäisen ohjauksen pohjaksi.

Lähteet

Ala-aho, V., Leppänen, P. & Oulasvirta, L. 2019. Tarkastus ja arviointi kunnissa ja kuntayhtymissä (2019). Helsinki: Alma Talent. [E-kirja]. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/DAJBGXDTEB#/kohta:4((20)Kuntien((20)ja((20)kuntayhtymien((20)sis((e4)inenvalvonta,((20)riskienhallinta((20)ja((20)konsernivalvonta(:4.2((20)Sis((e4)inen((20)valvonnan((20)ja((20)riskienhallinnan((20)yleinen((20)malli((20)(:4.2.2((20)Sis((e4)isen((20)valvonnan((20)menetelm((e4)t/piste:t1Bu

Chen, X. 2022. Financial Shared Services Empower the Real Economy: The Evidence from China. [Verkkoaineisto]. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1155/2022/2087054

Cheng, Q., Goh, B.W. & Kim, J.B. 2018. Internal Control and Operational Efficiency. Contemporary Accounting Research. Vol. 35 (2), 1102–1139. [Verkkoaineisto]. Viitattu 22.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1111/1911-3846.12409

Choi, D., Lee, H., Lee, H.-Y. & Park, H.-Y. 2021. The association between human resource investment in IT controls over financial reporting and investment efficiency. International journal of accounting information systems. Vol. 43, 100534-. [Verkkoaineisto]. Viitattu 23.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100534

COSO 2013. Internal Control - Integrated Framework. Executive Summary. COSO. [Verkkoaineisto]. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf

Deloitte 2011. Palvelukeskukset jatkavat yleistymistä kasvun ja kannattavuuden ajureina. Mynewsdesk. [Verkkoaineisto]. Viitattu 31.1.2024. Saatavissa https://www.mynewsdesk.com/fi/deloitte/pressreleases/palvelukeskukset-jatkavat-yleistymistae-kasvun-ja-kannattavuuden-ajureina-666811

Dionne, G. 2013. Risk Management: History, Definition, and Critique. Risk Management & Insurance Review. Vol. 16 (2), 147–166. [Verkkoaineisto]. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1111/rmir.12016

Goldmann, P. & Kaufman, H. 2009. Anti-Fraud Risk and Control Workbook. Newark, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated. [E-kirja]. Viitattu 29.1.2024. Saatavissa http://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/detail.action?docID=448844

Gu, J. 2022. An empirical study on the relationship between corporate internal control and financial performance of listed companies. SHS Web of Conferences. Vol. 151, 01036. [Verkkoaineisto]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1051/shsconf/202215101036

Henk, O. 2020. Internal control through the lens of institutional work: a systematic

literature review. Journal of management control. Vol. 31 (3), 239–273. [Verkkoaineisto]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-4

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 4. päivitetty painos. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus. [E-kirja]. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/reader/9789527285374/preview

ISAE3402.com. 2024. [Verkkosivu]. Viitattu 26.1.2024. Saatavissa https://isae3402.com/

Järvi, S. 2018. Kunnan talous- ja palkkahallintopalvelujen ulkoistaminen. [Verkkoaineisto]. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19625/urn_nbn_fi_uef-20180520.pdf

Kihn, L.-A., Oulasvirta, L., Ruohonen, J., Rönkkö, J., Urpilainen, M. & Wacker, J. 2021. Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa. Tampere University Press. [E-kirja]. Viitattu 16.1.2024. Saatavissa https://edition.fi/tup/catalog/view/tarkastus-arviointi-ja-valvonta-murroksessa/688/2890-1

Laininen, J. 2021. Compliance-toiminnon järjestäminen - Käsikirja finanssialan toimijoille. Helsinki: Edita. [E-kirja]. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa https://shop-edita-fi.ezproxy.cc.lut.fi/digikirja/3780920#1(20)Johdanto

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy. [E-kirja]. Viitattu 26.1.2024. Saatavissa https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/FACBEXDTEB#/kohta:Johdanto((20)(:Kattava((20)k((e4)sikirja((20)suomalaisesta((20)ulkoistamisesta((20)/piste:b294

Li, F. & Fang, G. 2022. Process-Aware Accounting Information System Based on Business Process Management. [Verkkoaineisto]. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1155/2022/7266164

Länsiluoto, A., Jokipii, A. & Eklund, T. 2016. Internal control effectiveness - a clustering approach. , 5–34. [Verkkoaineisto]. Viitattu 22.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2013-0910

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Mähönen, J. & Villa, S. 2019. Osakeyhtiö III. [E-kirja]. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/EAGBDXDTEB#kohta:Alkusanat((20)kolmanteen,((20)uudistettuun((20)painokseen/piste:b20

Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. 1. painos. Helsinki: Alma. [E-kirja]. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BAXBBXATEBEED#/kohta:9((20)Yleisien((20)tarkastuskohteiden((20)hyv((e4)ksyminen(:9.4((20)Compliance(:Compliance-toiminnon((20)ja((20)-ohjelman((20)tarkastus(:Vastuullisuusohjelman((20)ja((20)-raportoinnin((20)tarkastaminen/piste:t1Yr

Otoo, F.N.K., Kaur, M. & Nissar, A.R. 2023. Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. LBS Journal of Management & Research., 135–154. [Verkkoaineisto]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1108/LBSJMR-11-2022-0078

PricewaterhouseCoopers 2024. 2019 State of the Internal Audit Profession Study. PwC. [Verkkoaineisto]. Viitattu 31.1.2024. Saatavissa https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/internal-audit-transformation-study.html

PwC Global Internal Audit Study 2023 - Results from the Finnish IA leaders - Final.pdf. [Verkkoaineisto]. Viitattu 30.1.2024. Saatavissa https://2185773.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2185773/PwC%20Global%20Internal%20Audit%20Study%202023%20-%20Results%20from%20the%20Finnish%20IA%20leaders%20-%20Final.pdf

Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta: käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita. [E-kirja]. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa https://shop-edita-fi.ezproxy.cc.lut.fi/digikirja/3780883#4(20)Sis(e4)isen(20)valvonnan(20)kehitt(e4)minen(20)organisaatiossa:4.4(20)Askel(20)3(:(20)Avainkontrollien(20)tunnistaminen(20)ja(20)dokumentointi(20)

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. [E-kirja]. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa https://shop-edita-fi.ezproxy.cc.lut.fi/digikirja/37-7167-6#1(20)Johdanto:1.1(20)Mit(e4)(20)on(20)sis(e4)inen(20)valvonta(20)ja(20)miksi(20)se(20)on(20)t(e4)rke(e4)(e4)?

Rothwell, A.T., Herbert, I.P. & Seal, W. 2011. Shared service centers and professional employability. Journal of Vocational Behavior. Vol. 79 (1), 241–252. [Verkkoaineisto]. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.001

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?: johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. [Verkkoaineisto]. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Salonen, K. 2013. NÄKÖKULMIA TUTKIMUKSELLISEEN JA TOIMINNALLISEEN OPINNÄYTETYÖHÖN. Turun ammattikorkeakoulu. [Verkkoaineisto]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf

Schmiedchen, F. 2022. The world we want to live in: compendium of digitalisation, digital networks, and artificial intelligence. Berlin: Logos Verlag Berlin. [Verkkoaineisto]. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa: https://www.logos-verlag.de/ebooks/OA/978-3-8325-5365-4.pdf

Sihvonen, J. 2019. Väärinkäytökset yrityksissä: estä, havaitse, korjaa. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. [E-kirja]. Viitattu 9.1.2024. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/FABBXXBTABDED#/kohta:1((20)Est((e4)((20)v((e4)((e4)rink((e4)yt((f6)sten((20)tapahtuminen((20)(:1.16((20)Riskil((e4)ht((f6)inen((20)sis((e4)inen((20)valvonta(:1.16.1((20)Yritystoiminta((20)on((20)riskinottoa((20)/piste:b1745

Sisäiset tarkastajat ry 2024a. Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja organisaatiokulttuuri. Sisäiset tarkastajat ry. [Verkkosivu]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/sisainen-valvonta-ja-riskien-hallinta-2/

Sisäiset tarkastajat ry 2024b. Sisäiset tarkastajat ry | Yhdistyksen tavoitteena on edistää sisäisen tarkastustoiminnan kehittämistä ja sisäisen tarkastajan ammatillista osaamista. Sisäiset tarkastajat ry. [Verkkosivu]. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa https://theiia.fi/

The Institute of Internal Auditors 2020. Three Lines Model - An update of the Three Lines of Defense. [Verkkoaineisto]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf

Tomperi, S. 2018. Tilintarkastus – Normeista käytäntöön. Edita Publishing Oy. [E-kirja]. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7360-1/tilintarkastus-normeista-kaytantoon

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vieruaho, T. 2020. Kohti tehokkaampaa sisäistä valvontaa. Tilisanomat.fi. [Verkkoaineisto]. Viitattu 7.10.2023. Saatavissa https://tilisanomat.fi/taloushallinnon-dokumentointi/kohti-tehokkaampaa-sisaista-valvontaa

Yoon, I., Lee, H., Choi, D. & Jee, E. 2023. Quantitative and qualitative investments in internal control personnel and firm operational efficiency: Evidence from Korea. Investment Management and Financial Innovations. Vol. 20 (3), 273–284. [Verkkoaineisto]. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.21511/imfi.20(3).2023.23

Zhao, C. 2021. Discussion on the financial shared service Mode of enterprises in the intelligent era. EDP Sciences. [Verkkoaineisto]. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123503071

Liite 1. Esimerkki hankintaprosessin avainkontrolleista (Ratsula 2021, 182)

Kontrollipiste	Kontrollin kuvaus
1. Toimittajan valinta	Organisaatio on määritellyt hankintaohjeistuksen, jossa määritellään prosessi toimittajien valinnalle. Kaikissa hankinnoissa, jotka täyttävät erikseen määritellyt kriteerit (esim. yli 10 000 euron arvon), tulee toimittajan valinta tehdä asianmukaisen kilpailutuksen kautta. Kilpailutus, perusteet toimittajan valinnalle ja valinnassa käytetyt arviointikriteerit dokumentoidaan. Prosessissa mukana olleet henkilöt ovat vakuuttaneet, etteivät ole esteellisiä osallistumaan päätöksentekoon.
2. Sopimuksen luominen, ylläpito ja arkistointi	Jokaisesta hankinnasta, joka ylittää 10 000 euron arvon tai muut erikseen määritellyt kriteerit, laaditaan kirjallinen sopimus, johon liitetään organisaation *Yleiset sopimusehdot* ja *Eettiset periaatteet toimittajille*. Sopimuksen allekirjoittaa siihen valtuutettu henkilö. Allekirjoitettu sopimus arkistoidaan sopimusarkistoon. Sopimustietokanta käydään säännöllisesti läpi sopimusten ajantasaisuuden varmistamiseksi.
3. Toimittaja-masterdatan hallinta	Hankintajärjestelmässä ylläpidettävään toimittajia koskevaan masterdataan tehdään muutoksia ainoastaan ennalta määritellyn prosessin mukaisesti. Jokaiselle uudelle toimittajalle tehdään tausta-analyysi ennen sen hyväksymistä *Hyväksyttyjien toimittajien listalle*. Jokainen toimittajatietojen muutos on hyväksytty ja hyväksyntä on jäljitettävissä. Käyttöoikeudet masterdatan hallinnalle (muutos- ja katseluoikeudet) on ennalta määritelty, käyttöoikeuksia myönnetään ennalta määritellyn prosessin mukaisesti ja olemassa olevat käyttöoikeudet käydään kvartaaleittain läpi niiden ajantasaisuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi.
4. Hankintaehdotus	Jokaisesta yli 3 000 euron hankinnasta tehdään hankintaehdotus, joka hyväksytetään hankintaohjesäännön mukaisesti. Hyväksytty hankintaehdotus on dokumentoitu hankintajärjestelmään.
5. Ostotilaus	Ostotilaus toimittajalle tehdään hyväksytyn hankintaehdotuksen, organisaation vakioehtojen ja mahdollisen puitesopimuksen ehtojen mukaisesti. Poikkeamat vakioehdoista perustellaan ja dokumentoidaan. Ostotilaus liitteineen löytyy hankintajärjestelmästä.
6. Tavaran tai palvelun vastaanotto	Toimittajalta saapunut tavara tai palvelu vastaanotetaan ja täsmäytetään ostotilauksen kanssa. Täsmäytysmerkintä löytyy hankintajärjestelmästä.
7. Laskun vastaanotto ja hyväksyntä	Toimittajalta saapunut lasku täsmäytetään vastaanotetun tavaran/palvelun kanssa sekä ostotilauksen kanssa. Laskut, joille ei löydy hyväksytyn hankintaehdotuksen pohjalta tehtyä ostotilausta ja vastaanottomerkintää, lähetetään hyväksymiskiertoon valtuutusohjesäännön mukaisesti.
8. Laskun maksaminen	Hyväksytyt laskut siirtyvät maksuaineistoon, joka hyväksytään maksuun kahden valtuutetun henkilön toimesta.
9. Analyyttinen tarkastelu	Toteutuneita ostojen kokonaiskustannuksia verrataan kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolla ennusteisiin. Merkittävät erot selitetään, dokumentoidaan ja raportoidaan organisaatiossa eteenpäin.

Liite 2: Suunnitelma ja aikataulutus toimeksiantajan kanssa yhteistyössä toteutetusta työstä

Mitä tehdään	Kuka tekee	Aikataulu	Ohjaus ym.
Suunnitelman esittely	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Syyskuu	*palvelujohtajien katsaus (21.9.)
Nykytilanteen selvitys –kyselyn info palvelupäälliköille	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Syyskuu (18.9.)	
Nykytilanne-kyselyn toteutus	Diplomityöntekijä valmistelee ja nimetyt asiantuntijat ja palvelupäälliköt täyttävät kyselyn	Vastaukset pe 6.10. mennessä	*palvelujohtajien katsaus (19.10.) *konsultin kommentit (20.10.)
Benchmarking-tapaaminen valitussa palvelukeskuksessa	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Syyskuu (15.9.)	
Sisäisen ohjauksen asioista keskustelu palkkapalveluiden kanssa	Diplomityöntekijä, ohjaaja ja alueyhtiö X:n kehitysvastuullinen, diplomityöntekijä ja konsernin palkkapalveluvastuulliset	Syyskuu (22.9.) ja marraskuu (22.11.)	
Sisäisen ohjauksen asioiden esittely/keskustelu, ISAE3402-asiaa	Diplomityöntekijä, ohjaaja, järjestelmäarkkitehdit, ICT-vastuulliset + jatkopalaverit jossa järjestelmätoimittajan edustajat mukana	Lokakuu (11.10.)	
Kontrollitavoitteiden valinta ja priorisointi	Työpajat prosesseittain (nimetyt asiantuntijat ja projektipäälliköt)	Marraskuu (13.11., 14.11., 16.11., 21.11. ja 22.11.)	*palvelujohtajien työpaja (23.11.) *konsultin kommentit (29.11.)
ERP:n toiminnallisuuksien selvittäminen kontrollinäkökulmasta	Diplomityöntekijä, ohjaaja, järjestelmätoimittajan edustajat	Marraskuu (10.11.)	

Mitä tehdään	Kuka tekee	Aikataulu	Ohjaus ym.
Automatisointipotentiaalin tunnistaminen, kokonaishallinnan kehittämismahdollisuudet	Diplomityöntekijä, ohjaaja ja digitiimin edustajat	Marraskuu (osallistuminen työpajoihin ja palaveri 28.11.)	
Sisäisen ohjauksen asioiden esittely/keskustelu tietosuoja- ja tietoturvanäkökulmasta	Diplomityöntekijä, ohjaaja, tietoturvapäällikkö	Marraskuu (28.11.)	
Kontrollikuvausten luonnos	Diplomityöntekijä	Marraskuu	
Kontrollikuvausten kommentointi -kysely	Diplomityöntekijä valmistelee ja kysely lähetetään palvelupäälliköiden kautta asiantuntijoille	Vastaukset pe 15.12. mennessä	*konsultin kommentit (22.12.)
Info vastuuhenkilöille (palvelupäälliköt, ICT- ja kehittämisvastuulliset)	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Joulukuu (13.12.)	
Info henkilöstölle	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Joulukuu (20.12.)	*Projekti-infon yhteydessä
Loppuraportti, tiivis	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Tammikuu	*Projektin sisäinen ohjausryhmä (24.1.)
Loppuraportti, laajempi	Diplomityöntekijä ja ohjaaja	Tammikuu tai myöhemmin	*palvelujohtajien katsaus