

SISÄLLYS

ESIPUHE	10
1 JOHDANTO	13
1.1 Mitä on sisäinen valvonta ja miksi se on tärkeää?	13
1.1.1 Sisäisen valvonnan määritelmiä	13
1.1.2 Sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen suhde	19
1.1.3 Tuloksellinen sisäinen valvonta	20
1.1.4 Vastuu sisäisestä valvonnasta	23
1.1.5 Miksi sisäiseen valvontaan kannattaa investoida? ...	27
1.1.6 Sisäiseen valvontaan liittyvät rajoitteet	29
1.1.7 Merkkejä puutteellisesta valvonnasta	30
1.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistukset	31
1.2.1 Osakeyhtiölaki	32
1.2.2 Finanssivalvonnan standardi sisäisen valvonnan järjestämisestä	33
1.2.3 Sisäinen valvonta kuntasektorilla	34
1.2.4 Sisäinen valvonta valtion virastoissa ja laitoksissa	35
1.2.5 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi	38
1.2.6 Listaamattomat yhtiöt	43
1.2.7 Sarbanes–Oxley-lainsäädäntö	44
1.3 Sisäisen valvonnan malleja ja viitekehyksiä	54
1.3.1 Kolmen puolustuslinjan malli	54
1.3.2 COSO 2013 -viitekehys	56
1.3.3 COSO-ERM	64
1.3.4 COBIT	65

2	ROOLIT JA VASTUUT SISÄISESSÄ VALVONNASSA – KOLME PUOLUSTUSLINJAA	67
2.1	Ylin johto ja hallitus	67
2.1.1	Ylimmän johdon rooli	67
2.1.2	Tarkastusvaliokunta	70
2.2	Ensimmäinen puolustuslinja	74
2.2.1	Operatiivisen johdon vastuu.....	74
2.2.2	Esimiehen vastuu	75
2.2.3	Jokaisen työntekijän vastuu.....	77
2.3	Toinen puolustuslinja	78
2.3.1	Riskienhallinta-toiminto	78
2.3.2	Compliance-toiminto.....	81
2.3.3	Muut toisen puolustuslinjan toimijat.....	85
2.4	Kolmas puolustuslinja – Sisäinen tarkastus.....	85
2.4.1	Sisäisen tarkastuksen määritelmä ja tehtävät.....	86
2.4.2	Riippumattomuus ja objektiivisuus	87
2.4.3	Sisäisen tarkastuksen ammattillinen ohjeistus	88
2.4.4	Sisäisen tarkastuksen organisointi	90
2.4.5	Sisäisen tarkastuksen rooli sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa	90
2.5	Tilintarkastus	91
2.5.1	Tilintarkastuksen tehtävät ja vastuut	91
2.5.2	Tilintarkastuksen riippumattomuus ja raportointi	93
2.5.3	Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen yhteistyö	93
3	SISÄISEN VALVONNAN OSA-ALUEET	95
3.1	Ohjausympäristö	95
3.2	Riskien arviointi	107
3.3	Valvontatoimenpiteet – Poliittikat ja menettelytavat.....	118
3.4	Informaatio ja viestintä.....	130
3.5	Seurantatoimenpiteet.....	140

4	SISÄISEN VALVONNAN KEHITTÄMINEN JA DOKUMENTOINTI.....	146
4.1	Sisäisen valvonnan kehittämishankkeet.....	146
4.2	Yritystason kontrollien tunnistaminen ja dokumentointi.....	149
4.3	Avainprosessien tunnistaminen ja dokumentointi.....	152
4.4	Avainkontrollien tunnistaminen ja dokumentointi	155
4.5	Sisäisen valvonnan arviointi.....	159
4.5.1	Tilintarkastus.....	161
4.5.2	Sisäinen tarkastus.....	161
4.5.3	Vertaisarviointi.....	162
4.5.4	Itsearviointi	163
4.5.5	Jatkuva poikkeamien raportointi.....	169
4.6	Prosessien ja kontrollien jatkuva kehittäminen.....	170
5	SISÄINEN VALVONTA HANKINTAPROSESSISSA.....	173
5.1	Tyypilliset riskit ja kontrollit.....	174
5.2	Toimittajan valinta.....	176
5.3	Sopimushallinta.....	179
5.4	Toimittaja-masterdatan hallinta	182
5.5	Hankintaehdotus ja ostotilaus	184
5.6	Tavaran tai palvelun vastaanotto.....	186
5.7	Laskun vastaanotto ja täsmäyttäminen	188
5.8	Laskun maksu	190
5.9	Hankintaprosessin analyttinen tarkastelu.....	191
5.10	Työtehtävien eriyttäminen hankintaprosessissa	192
6	SISÄINEN VALVONTA MYYNTIPROSESSISSA.....	193
6.1	Tyypilliset riskit ja kontrollit	193
6.2	Markkinointi ja hinnoittelu	196
6.3	Asiakasdatan ylläpito ja luottorajat	198
6.4	Myyntitilauksen vastaanotto.....	201
6.5	Asiakkaan laskutus ja myynnin tulouttaminen	203
6.6	Käteismyynti.....	205
6.7	Myyntisaamisten seuranta	207
6.8	Asiakaspalautukset	208
6.9	Myyntiprosessin analyttinen tarkastelu	211
6.10	Työtehtävien eriyttäminen myyntiprosessissa.....	212

7	SISÄINEN VALVONTA HENKILÖSTÖHALLINNOSSA.....	213
7.1	Tyypilliset riskit ja kontrollit	213
7.2	Rekrytointi.....	216
7.3	Henkilötietojen käsittely.....	218
7.4	Palkanmaksu ja palkitseminen	225
7.5	Työsuhteen päätyminen	230
7.6	Työtehtävien eriyttäminen henkilöstöhallinnossa.....	232
8	SISÄINEN VALVONTA VALMISTUSPROSESSISSA JA VARASTONHALLINNASSA	234
8.1	Tyypilliset riskit ja kontrollit	234
8.2	Valmistettavien tuotteiden materiaalien hankinta	236
8.3	Tuotteiden valmistus	236
8.4	Varastointi	237
8.5	Valmiiden tuotteiden jakelu asiakkaille.....	238
8.6	Valmistuksen ja varaston analyttinen tarkastelu	239
8.7	Työtehtävien eriyttäminen varastonhallinnassa.....	239
9	IT-KONTROLLIT	240
9.1	Yleiset IT-kontrollit	241
9.1.1	Tietojärjestelmäympäristö	241
9.1.2	Käyttöoikeuksien hallinta.....	242
9.1.3	Järjestelmäkehitys ja muutoshallinta	244
9.1.4	IT-operaatiot	244
9.2	Sovelluskontrollit.....	245
9.2.1	Tiedon keruun kontrollit.....	246
9.2.2	Tiedon syötön kontrollit.....	246
9.2.3	Tiedon käsittelyn kontrollit	246
9.2.4	Tiedon tulostuksen ja jakelun kontrollit.....	246
10	SISÄINEN VALVONTA VÄÄRINKÄYTÖSTEN EHKÄISYSSÄ JA HAVAITSEMISESSA	248
10.1	Taustaa ja tilastoja väärinkäytöksille	248
10.1.1	Mitä ovat väärinkäytökset?	248
10.1.2	Väärinkäytöksistä aiheutuvat seuraukset organisaatioille	249
10.1.3	Kuka väärinkäytöksiä tekee?	250
10.1.4	Minkälaisia väärinkäytöksiä tehdään?	251
10.1.5	Miksi väärinkäytöksiä tehdään?	252

10.2	Kontrollit väärinkäytösrisikin hallinnassa	255
10.2.1	Ehkäisevät kontrollit	255
10.2.2	Paljastavat kontrollit	262
10.3	Eettiset ilmoituskanavat	266
10.3.1	Vaihtoehtoisia malleja	267
10.3.2	Ilmoitusten luonne	270
10.3.3	Ilmoituskanavan hyödyt ja haitat	272
10.3.4	Kanavan suunnittelussa huomioitavia seikkoja	273
10.3.5	Ilmoituskanavan keskeiset periaatteet	276
10.3.6	Ohjauskulttuurin vaikutus ilmoituskanavan käyttöön	278
10.3.7	Ilmoitusten käsittely	278
10.3.8	Viestintä ilmoituksen jättäjän kanssa	280
10.3.9	Ilmoituksen kohteen asema ja oikeudet	280
10.3.10	Yhteenveto	281
10.4	Väärinkäytösten selvittäminen ja tutkinta	283
10.4.1	Väärinkäytöstutkinnan aloittaminen	283
10.4.2	Suunnittelu	285
10.4.3	Tiedon kerääminen ja faktojen arviointi	287
10.4.4	Raportointi	291
10.4.5	Seuraamukset ja korjaavat toimenpiteet	292
10.5	Roolit ja vastuut väärinkäytösrisikin hallinnassa	294
10.5.1	Johto	294
10.5.2	Compliance-toiminnon rooli	295
10.5.3	Sisäisen tarkastuksen rooli	295
10.5.4	Tilintarkastajan rooli	296
10.5.5	Jokaisen työntekijän vastuu	297
YHTEENVETO		298
LIITTEET		300
	Liite 1: Kontrollimatriisi (Hankintaprosessi)	300
	Liite 2: Sisäisen valvonnan arviointilomake	304
	Liite 3: Kontrollipuutteiden raportointilomake	308
	Liite 4: Tarkistuslista väärinkäytösrisikin hallinnan arvioimiseksi	310
LÄHTEET		313