

Matias Myntti

Sisäinen valvonta tilintarkastusprosessissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

12.9.2017

Tekijä(t) Otsikko	Matias Myntti Sisäinen valvonta tilintarkastusprosessissa
Sivumäärä Aika	46 sivua 12.9.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi
Ohjaaja(t)	Sisällönohjaaja Heikki Hyvärinen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka sisäinen valvonta järjestetään tilintarkastusprosessissa. Lisäksi työssä tutkittiin sisäistä valvontaa teoriatasolla kokonaisuutena. Yleisimmän viitekehyksen pohjalta selvitettiin sisäisen valvonnan tavoitteet ja toimintaperiaatteet, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Työssä avattiin myös tilintarkastusyhteisön käytännön toimenpiteitä, joilla sisäisen valvonnan periaatteita tehdään.</p> <p>Työn pääasiallisina lähteinä käytettiin yleisintä sisäisen valvonnan mallia COSO-viitekehystä, tilintarkastusyhteisöjen laadunvalvontaa säätelevää ISQC 1 -standardia sekä BIG4-tilintarkastusyhteisön sisäisen valvonnan asiantuntijan laadullista haastattelua. Pääasiallisten lähteiden lisäksi käytettiin sisäistä valvontaa käsittelevää ammattikirjallisuutta ja verkkolähteitä.</p> <p>COSO:n kautta sisäiseen valvontaan perehtyminen osoitti, että sisäinen valvonta esiintyy kaikissa organisaation toiminnoissa läpi organisaation. Sisäinen valvonta on ohjausta, jolla organisaatiota viedään sen tavoitteita kohti täyttäen raportoinnin, lakien ja standardien esittämät vaatimukset. Johdon näyttämä esimerkki toimii lähtökohtana sisäistä valvontaa edistävän organisaatiokulttuurin luojana. Organisaation tulee analysoida sen tavoitteita vaarantavia riskejä alati ja saattaa ne hyväksyttävälle tasolle toimintaperiaatteidensa avulla. Varsinaiset valvontatoimenpiteet tulisi luoda integroiduksi osaksi henkilöstön päivittäistä toimintaa, jotta niiden toiminta olisi optimaalista. Informaation ja viestinnän sisäisen valvonnan asioista täytyy olla jatkuvaa ja avointa toiminnan takaamiseksi. Sisäisen valvonnan toimivuutta täytyy jatkuvasti seurata ja puutoksiin on reagoitava välittömästi.</p> <p>ISQC 1 -standardi on verrattavissa COSO-viitekehykseen. Standardin tarkoitus on antaa organisaatiolle kohtuullinen varmuus, että se noudattaa standardeja, lakeja ja vaatimuksia ja että sen raportointi tapahtuu oikein kaikissa olosuhteissa. Johdon esimerkki on laadunvalvonnan lähtökohta ja laatua edistävän kulttuurin kulmakivi. Eettiset vaatimukset, tärkeimpänä riippumattomuus tulee täyttää ja niitä tulee valvoa ja kontrolloida jatkuvasti. Jotta laadunvalvonta toimisi, tulee koko henkilöstön toimia vastuullisesti. Huolellinen asiakkaiden valitseminen ja henkilöstön kouluttaminen sekä viestintä henkilöstölle ovat laadunvalvonnan kannalta tärkeimmät tilintarkastusyhteisön prosessit.</p>	
Avainsanat	sisäinen valvonta, tilintarkastus, laadunvalvonta, COSO, ISQC 1

Author(s) Title	Matias Myntti Internal control in an audit process
Number of Pages Date	46 pages 12 September 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting
Instructor(s)	Heikki Hyvärinen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to investigate how an audit firm arranges its internal control in its audit processes. In addition to that, the purpose was also to investigate the big picture of internal control in theory. The objectives and procedures how to achieve them were examined by using the most popular internal control framework: COSO. Practical internal control procedures of an audit firm were also researched in this thesis.</p> <p>The main sources of the thesis were the COSO framework, the ISQC 1 standard which is an international quality control standard for firms performing audits and an interview of one of the BIG4-companies partners who is also an expert in internal control. Professional literature concerning internal control and internet sources were also used in the thesis.</p> <p>After studying internal control using the COSO framework, it was clear that internal control processes are present in all the processes of the organization and on all organizational levels. Internal control is guidance of an organization towards its goals by meeting all the requirements of the law and standards at the same time. Tone from the top is the basis of supportable organization culture for internal control. Organizations have to analyze the risks that are threats to their actions continuously and take them to an acceptable level. The actual control activities should be integrated inside the normal business processes of the organization. Communication about internal control issues must be continuous and open so that the internal control system could work efficiently. Internal control functions must be monitored all the time and system failures require instant actions.</p> <p>In the case of an audit firm, internal control is all about quality because of the nature of audit business. The ISQC 1 standard is fully comparable to the COSO framework. The purpose of the ISQC 1 standard is to give reasonable assurance to the audit firm that it follows the rules of documentation, law and standards in all the circumstances. The cornerstone of the quality control is right tone from the top of the organization. Ethical requirements, independence most importantly, must be met and they should be monitored and controlled all the time. The whole personnel must work ethically so that the quality control could work right. Careful acceptance and continuance process of client relationships, training the human resources and active communication between the staff and administration are the most important quality control processes of an audit firm.</p>	
Keywords	internal control, audit, quality control, COSO, ISQC 1

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen aiheen valinta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen toteutus	3
2	Sisäinen valvonta	4
2.1	Sisäinen tarkastus	7
2.2	Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö	8
3	COSO-viitekehys	10
3.1	Ohjausympäristö	11
3.2	Riskien arviointi	15
3.3	Valvontatoimenpiteet	18
3.4	Informaatio ja viestintä	20
3.5	Seurantatoimenpiteet	22
4	Sisäinen valvonta tilintarkastusprosessissa	24
4.1	ISQC 1 -laadunvalvontastandardi	25
4.2	ISQC 1 -standardin soveltaminen BIG4-tilintarkastusyhteisössä	26
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	36
5.1	COSO ja ISQC 1	36
5.2	Tilintarkastusyhteisön suoriutuminen ISQC 1 -standardin velvoitteista	39
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	40
5.4	Jatkotoimenpiteet	41
	Lähteet	43

1 Johdanto

PwC:n Global Economic Crime Survey 2016 -tutkimuksen mukaan noin viidesosa suomalaisista yhtiöistä on joutunut taloudellisten väärinkäytösten uhriksi. Pohjoismaisissa väärinkäytökset koskevat tutkimuksen mukaan yhtiön varojen väärinkäyttöä (51 prosenttia) sekä vauhdilla kasvavaa kyberrikollisuutta (33 prosenttia). Kymmenesosalla väärinkäytöksen uhriksi joutuneista yhtiöistä väärinkäytöksen kustannukset nousivat yli miljoonaan dollariin. (PwC 2016.) Väärinkäytösten aiheuttamat haitat yhtiön maineelle ja esimerkiksi työntekijöiden moraalille ovat yhä vakavampia, mikä voi aiheuttaa yhtiölle suuria taloudellisia vaikeuksia tulevaisuudessa. Uusien uhkien, kuten kyberrikollisuuden tuomat uudet haasteet ovat läsnä päivittäisessä liiketoiminnassa. Helsingin seudun kauppakamarin toteuttaman kyselyn mukaan toiseksi suurimmaksi kyberuhaksi yhtiöissä koettiin oman henkilökunnan tuoma uhka, jonka koettiin johtuvan yleisestä piittämättömyydestä ja tietämättömyydestä (Helsingin seudun kauppakamari 2016).

Yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa ja kilpailun yhä kiristyessä yritykset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tehostaa toimintaansa ja säästää kustannuksissa, jotta ne voivat kasvattaa kilpailukykyään. Sisäinen valvonta on omiaan edesauttamaan yhtiötä näissä pyrkimyksissä. Sen avulla yhtiöt voivat saavuttaa merkittävää ja pysyvää kilpailuetua. Onnistunut sisäinen valvonta auttaa johtoa ohjaamaan yhtiöitä kohti visioitaan, suojaamaan nykypäivänä erityisen tärkeäksi muodostunutta julkisuuskuvaa sekä auttamaan johtoa ja koko henkilökuntaa hallitsemaan liiketoiminnassa esiintyviä riskejä ja pitämään ne hyväksytyllä tasolla. (Ratsula 2016, 10.)

Sisäinen valvonta on prosessiketju, joka esiintyy jossain olomuodossa jokaisessa yhtiössä. Sisäinen valvonta on kuin eräänlaista ihmisten ohjaamista tekemään oikeita asioita oikein omasta tahdostaan, ja tällä tavoin se parantaa organisaation toimintaa. Aiheen yleistyttyä esimerkiksi alan kirjallisuudessa ja korkeakoulujen opetuksessa on sen toteuttamisesta tullut läpinäkyvämpää. Sisäinen valvonta ei ole nimensä vastaisesti enää ainoastaan yhtiön sisäinen asia. Nykyään sisäistä valvontaa joudutaan lausumaan myös julkisesti esimerkiksi tilinpäätöksissä, mikä on tarjonnut eri sidosryhmille merkittävää ja mielenkiintoista tietoa yhtiöstä, ja tämä on myös näkynyt esimerkiksi sijoittajien kiinnostuksessa. (Ratsula 2016, 11.)

1.1 Tutkimuksen aiheen valinta

Tutkimukseni aihe on sisäinen valvonta tilintarkastusprosessissa. Sisäinen valvonta ja sen mielenkiintoisimpana yksityiskohtana erilaiset kontrollit olivat mielestäni mielenkiintoisia alkaen heti ensimmäisestä kurssista, jossa sisäiseen valvontaan tutustuttiin. Pääsin perehtymään lisää sisäiseen valvontaan Business Ethics 2016 -opintojaksolla (itsenäinen suoritustapa), jossa käsiteltiin erilaisia sisäiseen valvontaan liittyviä case-tapauksia. Näin ollen tutkimusaiheen liittyminen sisäiseen valvontaan tuntui luonnolliselta valinnalta.

Alkuvuodesta 2017 suoritin korkeakouluopiskelijoille suunnatun kisälliharjoitteluohjelman tunnetussa tilintarkastustoimistossa, josta sain idean tutkimuksen näkökulmaan. Sisäisen valvonnan teorioiden soveltaminen tilintarkastusmaailmaan tuntui tarpeeksi haastavalta ja täysin uudelta näkökulmalta, josta minulla ei ollut ennen tutkimuksen aloittamista tietoa. Aiheesta lukemani materiaalin esimerkkitapauksissa käytetään usein tuotantoyhtiöitä, joten tilintarkastuspalveluita tuottavan yhtiön sisäisen valvonnan tutkiminen tuottaisi näin täysin uudenlaista materiaalia esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoiden käytettäväksi, mikä lisäsi aiheen kiinnostavuutta entisestään. Tilintarkastustoimiala on mielestäni todella mielenkiintoinen, ja sen liittäminen opinnäytetyöhön tuntui oikealta valinnalta.

Lähestymäni tilintarkastusyhteisö antoi heti olettaa heidän olevan kiinnostuneita aiheesta. Kyseinen yhtiö on toiminut jo vuosia konsultoiden yhtiöitä muun muassa sisäisestä valvonnasta ja toimii näin Suomessa eräänlaisena edelläkävijänä ja asiantuntijana aiheen tiimoilla. Mielenkiintoista onkin päästä tutkimaan, miten yhtiö toteuttaa oman sisäisen valvontansa tiukasti säännellyllä toimialalla, jossa toiminnan läpinäkyvyys on merkittävässä roolissa. Tutkimuksesta tilintarkastusyhteisö saa myös puolueettoman arvion ja kuvauksen yhtiön järjestämästä sisäisestä valvonnasta, mikä on arvokasta tietoa oman toiminnan kehittämisen kannalta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni päätutkimusongelma on selvittää, miten sisäinen valvonta toteutetaan tilintarkastusprosessissa. Lisäksi tutkimuksessa pyritään avaamaan sisäisen valvonnan kokonaisuutta ja tavoitteita teoriassa yleisimmän sisäisen valvonnan viitekehyksen

avulla. Työn empiirisessä osuudessa avataan, kuinka sisäisen valvonnan teoria yhdistyy käytäntöön tilintarkastustoimialalla.

Lopputuloksena pitäisi saada selkeä kokonaiskuva sisäisen valvonnan roolista yhtiön prosessina ja työväliseenä. Tarkoitus on saada selvyys tilintarkastusalaa säätelevistä standardeista ja säännöksistä koskien sisäistä valvontaa: mitä tulee tehdä ja miten se tulee toteuttaa. Aiheen ollessa näinkin laaja ei yksittäisiin kontrolleihin pureutuminen kattavasti ole tarkoituksenmukaista, vaan tarkoituksena on avata jokaiselta sisäisen valvonnan osa-alueelta muutamia avainprosesseja ja -kontrolleja riittävän kattavan kuvan saamiseksi.

Tutkimuksen lopussa on tarkoitus esittää mahdollisia parannuksia tilintarkastusyhteisön sisäiseen valvontaan ja tiivistää tilintarkastusyhteisön sisäisen valvonnan ydinkohdat. Lisäksi esitetään, kuinka hyvin teoreettisen viitekehyksen esittämät sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet soveltuvat tilintarkastusalalla käytettäviksi.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään sisäisen valvonnan tunnetuinta ja yleisimmin käytettyä viitekehystä: COSO-viitekehystä. Lisäksi käytetään alan ammattikirjallisuutta, asiantuntijoiden blogikirjoituksia, tutkimuksia ja lehtiartikkeleita.

Empiirisessä osassa tutkimukseen tarvittava tieto kerätään kvalitatiivisen haastattelun avulla. Haastattelut tehdään tilintarkastusyhteisön yhteyshenkilölle, joka on sisäisen valvonnan asiantuntija. Haastateltavan henkilöllisyys ja yhtiö salataan, jotta arkaluontoista tietoa voidaan käsitellä opinnäytetyössä. Haastatteluun luodaan kysymysrunko, jotta haastattelu pysyy aiheen ympärillä. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan jälkeinpäin. Tarvittaessa lisätietoja yhteyshenkilöltä kerätään sähköpostitse tai puhelimitse. Lisäksi tarkoitus on perehtyä tilintarkastustoimiston tietokantaan ja dokumentointiin sisäisen valvonnan osalta tietosuojarajoitusten puitteissa.

2 Sisäinen valvonta

Kenties tunnetuin sisäisen valvonnan viitekehys, COSO, määrittelee sisäisen valvonnan olevan hallituksen, johdon ja koko henkilökunnan toteuttama prosessi, jonka avulla saadaan kohtuullinen varmuus siitä, että yhtiö saavuttaa tavoitteensa toimintojensa, raportointinsa ja lakien ja vaatimusten noudattamisen suhteen (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 1). Prosessi on myös harhaanjohtava sana puhuttaessa sisäisestä valvonnasta. Sisäisen valvonnan ei tulisi olla pakonomaista suorittamista, vaan integroitu osa yhtiön toimintaa. Se muodostuu organisaation eri tasoille rakennetuista toimenpiteistä ja käytännöistä, jotka koostuvat lukuisista erilaisista prosesseista ja toimintatavoista (Ratsula 2016, 14).

Ratsula ilmaisee kirjassaan *Yrityksen sisäinen valvonta* (2016), että sisäinen ohjaus kuvaisikin terminä paremmin sisäisen valvonnan toimintoa kuin suora käänös englanninkielisestä termistä (internal control). Sisäinen valvonta on tapa, jolla johto ohjaa henkilöstöä haluttuun, tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Ratsula toteaa COSO:n tärkeimmän sanoman olevan juuri sen, että sisäinen valvonta ei ole ainoastaan irrallaan oleva toiminto, vaan monisuuntainen prosessi, jossa kaikki eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa, ja se jatkuu läpi organisaation. (Ratsula 2016, 13, 17.)

Koivu, Ranta-aho ja Vuoti määrittelevät kirjassaan *Väärinkäytösriskit hallintaan: johdon ja tarkastuksen käytännön opas* (2010), sisäisen valvonnan tavoitteeksi varmistaa yhtiön tehokas ja tulokellinen toiminta kaikilla osa-alueilla, informaation luotettavuus sekä yhtiön tapa noudattaa sen toimintaa sääteleviä säännöksiä ja toimintaperiaatteita. Myös toimintaan liittyvien riskien tunnistaminen, arvioiminen ja seuranta on kirjoittajien mukaan tiukasti sidoksissa sisäiseen valvontaan. (Koivu & Ranta-aho & Vuoti 2010, 98.) Toisaalta liiketoimintaan liittyvien riskien tunnistaminen ja määrittely toimivat myös lähtökohtana sisäisen valvonnan järjestämiselle. Tunnistetut riskit toimivat osaltaan lähtökohtana sille, millaisia toimintatapoja ja kontroleja yhtiön toiminnoille suunnitellaan ja toteutetaan, jotta sisäinen valvonta on tarkoituksenmukaista ja tehokasta. Sisäinen valvonta tulisi järjestää rationaalisesti niin, että esimerkiksi eri kontrollit eivät muodostu itse tarkoitukseksi. Liiketoiminnan sujuvuus ei saisi järkkyä sisäisen valvonnan prosessien vuoksi. (Ratsula 2016, 18.)

Koivu ja kumppanit täsmentävät, että sisäinen valvonta on käytännössä lainmukaisuutta, varojen turvaamista, tuloksellista toimintaa ja toimintatapoja sekä menettelyitä, joilla

taloudellisen ja ei-taloudellisen raportoinnin antama oikea ja riittävä kuva varmistetaan. Sisäinen valvonta vähentää onnistuessaan merkittävästi väärinkäytösten riskiä sekä tuo jo tapahtuneita väärinkäytöksiä esiin. Sisäisellä valvonnalla on myös merkittävä ennaltaehkäisevä vaikutus väärinkäytösten suhteen. Sisäistä valvontaa järjestettäessä pääpainon tulisi kuitenkin olla oikeanlaiseen, haluttuun käyttäytymiseen ohjaamisessa ja oikeiden toimintatapojen tukemisessa. (Koivu ym. 2010, 104, 120.)

Miksi sisäistä valvontaa sitten tulisi toteuttaa? Sisäisen valvonnan väärinkäytösmahdollisuuksien ennaltaehkäisevyys on parhaiten toimiva ja edullisin tapa suojautua väärinkäytöksiltä. Sisäisen valvonnan avulla väärinkäytökset tai niiden oireet myös paljastuvat mahdollisimman nopeasti. (Koivu ym. 2010, 145.) Onnistuneen sisäisen valvonnan vaikutukset ovat kiistämättömät. Kun sisäinen valvonta on onnistuneesti järjestetty, se vaatii usein työtehtävien ja prosessien selkeän kuvauksen ja lisää tehtävien läpinäkyvyyttä. Vaikutukset henkilöstöön ovat positiiviset, kun työntekijät huomaavat, että johto pitää tärkeänä eettistä, vastuullista ja lainmukaista toimintaa. Valvonta todennäköisesti paljastaa tehottomuudet ja virheet prosesseissa, josta seuraa yhtiölle suoraa taloudellista hyötyä. Taloudellista hyötyä syntyy myös edellä mainituista prosessien selkeistä kuvauksista, kun mahdolliset päällekkäisyydet saadaan selvitettyä ja eliminoitua. Henkilöstön työtehtävien tai -ohjeiden laiminlyönnit paljastuvat nopeammin ja väärinkäytösten sekä tahattomien virheiden riski pienenee. Selkeät työkuvaukset johtavat myös siihen, että henkilöstö ymmärtää paremmin kuinka oma työ on liitoksissa muiden tehtäviin, joka lisää työn mielekkyyttä. (Ratsula 2016, 28.)

Jos sisäinen valvonta on puutteellisesti järjestetty, altistuu organisaatio monenlaisille vaaroille ja riskeille alttiiksi. Heikosti toteutetusta sisäisestä valvonnasta voi seurata vahinkoja maineelle ja julkisuuskuvalle, joka tämän päivän liiketoiminnassa on erittäin tärkeässä roolissa. Tätä kautta vaikutus voi laajentua myös negatiivisesti osakekursseihin ja näin yrityksen arvoon. Sijoittajat voivat vetäytyä ja rahoituksen saatavuus heikkenee, liiketoiminta vaarantuu. Asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden tai ammattilaisien menettäminen voi olla seurausta heikosta sisäisestä valvonnasta. Liiketoimintakiellot, sakot, vahingonkorvausvelvoitteet ja tulon menetykset voivat rasittaa yhtiötä. Johto ja hallitus voi myös joutua juridisesti vastuuseen sisäisen valvonnan pettämisen vuoksi. Lisäksi valvonnan toimiessa puutteellisesti johdon fokus joutuu keskittyä mahdollisten kriisien selvittelyyn, jolloin tehokkuus kärsii. Oikeastaan koko yhtiön liiketoimintaedellytykset heikkenevät ja kaikkein kriittisemmässä tapauksessa koko liiketoiminta voi loppua. (Ratsula 2016, 28.)

Sisäisen valvonnan toimivuus perustuu siihen, että jokainen organisaation jäsen kantaa vastuuta sisäisestä valvonnasta omalta osaltaan. Viime kädessä organisaation johto on kuitenkin vastuussa sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (Ratsula 2016, 23.) Joitakin tärkeimpiä vastuita on kuitenkin tarpeen eritellä oikean kuvan saamiseksi.

Toimitusjohtajan tehtävä on vastata yhtiön operatiivisesta johtamisesta, minkä vuoksi hänen vastuullaan ovat myös sisäisen valvonnan toiminnot. Yhdessä muun organisaation kanssa toimitusjohtaja määrittelee yhtiölle arvot, liiketoimintaperiaatteet ja keskeisimmät politiikat, joiden pohjalta sisäistä valvontaa voidaan alkaa rakentamaan. Omalla esimerkillään ja asettamalla periaatteilla toimitusjohtaja näyttää mallia alaisilleen. (Ratsula 2016, 23.) Yleisemmin tätä johdon esimerkillä johtamista kutsutaan termillä ”tone at the top” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 33).

Organisaation hallituksen tehtävänä huolehtia sen hallinnosta ja asianmukaisesta toiminnan järjestämisestä. Vastuu kirjanpidon oikeellisuudesta ja varainhoidon vastuullisesta ja asianmukaisesta järjestämisestä kuuluu myös hallituksen toimenkuvaan. Hallitus toimii osakeyhtiössä ylimpänä toiminnan valvojana ja on näin ylätasolla vastuussa ja päättämässä sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan suurista linjauksista. Ylimmän johdon kanssa hallitus ylläpitää hyvä johtamiskulttuuria ja näyttää esimerkillään mallia koko organisaatiolle. (Ratsula 2016, 23–24.)

Operatiivinen johto (sisältäen myös toimitusjohtajan) vastaavat sisäisen valvonnan toimintatapojen ja periaatteiden jalkautuksesta alaisilleen ja heidän vastuullaan on, että alaiset pystyvät suoriutumaan työtehtävistään (Ratsula 2016, 24). Varsinkin suurimissa organisaatioissa keskijohdon toiminnan vaikutus korostuu, kun toimitusjohtajan ja hallituksen viestintä koko organisaatiolle tapahtuu organisaation koon vuoksi yhteisin sähköpostiviestein ja esimerkiksi yhtiön intranetissä julkaistuina tiedotteina. Päivittäisessä työssään yksittäinen työntekijä hakee toimintamalleja työhönsä lähiesimiehestään ja kollegoistaan. Tämä korostaa keskijohdon vastuuta asioiden viestimisessä. Vaikka viimekädessä toimitusjohtajalla onkin vastuu sisäisen valvonnan jalkauttamisesta, ei keskijohdon roolia ja niin sanottua ”tone from the middle” -käyttäytymistä voi sivuuttaa. (Ratsula 2014.)

Sisäinen tarkastus yhdessä hallituksen jäsenistä koostuvan tarkastusvaliokunnan kanssa havaitsevat ongelmia ja kehityskohtia sisäisessä valvonnassa, jotka he raportoivat hallitukselle (Ratsula 2016, 24). Sisäisen tarkastuksen roolia ja käsitettä on avattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Vaikka virallinen vastuu sisäisestä valvonnasta yhtiössä kuuluu yhtiön johdolle, on sen toteuttaminen koko organisaation henkilöstön vastuulla. Osa työntekijöistä suorittaa prosesseja, joissa kontrollit ovat läsnä ja osa esimerkiksi suunnittelee ja luo kontrolleja. Henkilöstölle kuuluu myös raportointi vastuu väärinkäytöksistä ja rikkomuksista. (Ratsula 2016, 24–25.) Organisaatiossa tulee vallita avoin ja kannustava kulttuuri ja toimiva kanava raportointia varten. Tässä vaiheessa yhtiön compliance-ohjelman toimivuus merkitsee myös paljon.

2.1 Sisäinen tarkastus

Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus ovat käsitteitä, jotka usein sekoitetaan keskenään. Tosiasia kuitenkin on, että nämä kaksi käsitettävä ovat täysin eriasioita, vaikkakin sidoksissa toisiinsa. Sisäinen tarkastus täydentää sisäistä valvontaa ja testaa sen toimimista tai toimimattomuutta. Sisäisen tarkastuksen päätehtävä on arvioida valvonnan toimivuutta. Tämä arviointi sisältää myös eri johtamis- ja hallintoprosessien sekä riskienhallinnan prosessien toimivuutta käsittelevät arviot. (Koivu ym. 2010, 120.) Sisäisen tarkastuksen rooli on siis toimia konsulttina sisäisen valvonnan suhteen. Ratsula määrittelee sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmennustyöksi, joka usein kohdistuu sisäiseen valvontaan ja sen toimivuuden arviointiin. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on antaa suosituksia sisäisestä valvonnasta, jotta havaitut puutteet saadaan korjattua mahdollisimman nopeasti. Se ei siis vastaa valvonta järjestelmän implementoinnista tai ylläpitämisestä. (Ratsula 2016, 19, 24.)

Taulukossa 1 on jäsennelty sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen keskeisimmät erot selvyuden varmistamiseksi. Eroista voidaan huomata toimintojen välillä vallitseva yhteys termien tarkoittaessa kuitenkin täysin eri asioita. Tiivistettynä sisäisen tarkastuksen voidaankin todeta olevan yksi tapa varmistaa sisäisen valvonnan toimivuus ja paikantaa sen heikot kohdat.

Taulukko 1. Sisäinen valvonta vs. sisäinen tarkastus.

Sisäinen valvonta	Sisäinen tarkastus
Toteutus johdon päätettävissä	Toimintaa ohjaa kansainvälinen ammatillinen viitekehys
Osa päivittäisiä toimintoja	Erillinen yksikkö, itsenäinen ja objektiivinen
Aina sisäistä toimintaa	Mahdollista ulkoistaa
Laajimmillaan esiintyy kaikissa johdon ohjausjärjestelmissä	Arviointi- ja varmennustoimintaa
Kohdistuu oikeiden menettelyjen tukemiseen ja niihin ohjaamiseen	Kohdistuu usein sisäiseen valvontaan
Toteutuu kaikissa organisaatioissa jollain tasolla	Ei pakollista

2.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö

Vaikka sisäisen valvonnan järjestäminen on tehty organisaatioille todella vapaa muotoiseksi, on laissa kuitenkin määräykset sen järjestämisen pakollisuudelle. Osakeyhtiölain kuudennessa luvussa määritellään yhtiön hallituksen vastuu ja tehtävät, joissa todetaan hallituksen huolehtivan yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä sekä yhtiön varainhoidon ja kirjanpidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä (Osakeyhtiölaki 2006, 6 luku 2 §). Myös toimitusjohtajan vastuut ja tehtävät on määrätty osakeyhtiölain 17. pykälässä, jonka mukaan toimitusjohtajan vastuulla on hoitaa yhtiön juoksevia asioita hallituksen ohjeiden mukaisesti ja vastata kirjanpidon sekä varainhoidon luotettavuudesta (Osakeyhtiölaki 2016, 6 luku 17 §). Ratsula painottaa, että on tärkeä muistaa, että lain määräämää johdon vastuuta sisäisestä valvonnasta ei voi delegoida eteenpäin, esimerkiksi tarkastusvaliokunnalle. Loppujen lopuksi hallitus on aina vastuussa sisäisestä valvonnasta organisaatiossa. (Ratsula 2016, 32.)

Tilintarkastusyhteisöjen sisäistä valvontaa ja laadunvalvontaa koskevia määräyksiä sisältävä kansainvälinen ISQC 1 -standardi tiukentaa osakeyhtiölain luomia raameja valvonnalle huomattavasti. ISQC 1 määrittää tilintarkastusyhteisön laadunvalvontajär-

jestelmän osa-alueet, vaatimuksia johdolle ja painottaa tilintarkastustyön laadun merkitystä. Tilintarkastusyhteisön sisäisen valvonnan järjestäminen tapahtuu käytännössä pitkälti tämän standardin nojalla, joka tullaan huomaamaan myöhemmin tutkimuksessa.

Suomessa listattujen yhtiöiden sisäisestä valvonnasta määräyksiä antaa listayhtiöiden hallinnointikoodi. Se on pörssiyhtiöille koottu ohjelista hyvää hallinnointia koskevista ohjeistuksista. Ohjeistukset täydentävät laissa jo annettuja vaatimuksia yhtiön hallinnolle. Hallinnointikoodin tulkitsemisperiaatteena toimii niin sanottu ”comply” or ”explain” – noudata tai selitä. Sen mukaan yhtiö voi poiketa joistakin suosituksista, mikäli sillä on rationaalinen syy säädöksestä poikkeamiseen. Hallinnointikoodin suositukset 25–27 koskevat listayhtiön sisäistä valvontaa, riskien hallintaa ja sisäistä tarkastusta (Hallinnointikoodi 2015). Näiden suositusten noudattamisen lisäksi listayhtiöiden tulee antaa vuosittainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmistään, niin sanottu CG-selvitys. Tämän noudattamisesta ei voi poiketa, koska velvoite perustuu lainsäädäntöön. (Ratsula 2016, 41.)

Listamattomia yhtiöitä sisäisessä valvonnassa ohjeistamaan on luotu Keskuskauppakamarin toimesta asialuettelo, jonka noudattaminen on täysin vapaaehtoista. Asialuettelo on luotu niitä yhteisöjä ajatellen, joiden ei ole mahdollista noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia, mutta jotka haluavat kehittää toimintatapojansa ja sisäistä valvontaansa aktiivisesti. (Ratsula 2016, 43.) Se antaa listayhtiöiden hallinnointikoodin lailla ohjeita sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan suhteen (Keskuskauppakamari 2016, 18).

Yksi tiukimmista ja merkittävimmistä sisäisen valvonnan lainsäädännöistä on yhdysvaltalainen Sarbanes-Oxley eli SOX-lainsäädäntö. SOX:ia ovat veloitettuja noudattamaan ainoastaan sellaiset yhtiöt, joiden emoyhtiö on listattuna Yhdysvalloissa. SOX 404 pykälä määrittelee organisaation sisäiseen valvontaan liittyviä asioita. Pykälän mukaan yhtiön tulee esimerkiksi määritellä ja dokumentoida taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden kannalta kaikki olennaiset prosessit ja kontrollit. SOX pakottaa yhtiön johdon myös vakuuttamaan, että organisaation sisäinen valvonta on tehokkaasti ja toimivasti järjestetty. (Ratsula 2016, 45.) Tutkimuksen aiheena oleva tilintarkastusyhteisö ei ole osa konsernia, jonka emoyhtiö olisi listattuna Yhdysvalloissa SEC:n valvonnan alaisissa pörseissä, joten SOX:n monialaisen säädännön tarkempi läpikäynti ei ole tutkimuksen kannalta tarpeellista.

3 COSO-viitekehys

COSO-viitekehys on eräs tunnetuimmista ja eniten käytetyistä ja sovelletuista sisäisen valvonnan viitekehyksistä. Mallin on luonut The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -järjestö (COSO), ja ensimmäinen viitekehys valmistui vuonna 1992. Jo tuolloin luodut pääperiaatteet ovat nykyisessä mallissa edelleen saman kaltaiset, mikä kertoo huolellisesta ja perinpohjaisesta valmistelu työstä sekä siitä, että sisäistä valvontaa määrittävät tietyt toimintatavat ja perusperiaatteet, jotka ovat riippumattomia ympäristön muutoksista tai toimialasta. Vuonna 2013 järjestö julkaisi päivitetyn version vuoden 1992 viitekehyksestä. Peruskomponentit sekä kuvaukset ovat säilyneet vanhassa muodossaan, mutta viitekehyyksen lukemista ja tulkintaa on helpotettu uusitun ja parannellun jäsentelyn avulla. Jo aikaisemmin esitellyt viisi komponenttia ovat jaettu 17 periaatteeseen, jotka ovat muotoiltu käytännönläheisiksi käskyiksi. Uusi versio painottaa myös yhä enemmän johdon roolia sisäisen valvonnan järjestämisessä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.)

Viitekehys tarjoaa käyttäjälleen ohjeistuksia ja apuja sisäisen valvonnan ymmärtämiseen ja suunnitteluun. Se esittää myös muutamia käytännön esimerkkejä muun muassa vaarallisista työyhdistelmistä ja kontroleista, mutta vain havainnollistamistarkoituksessa. COSO-viitekehys ei anna lukijalleen valmiita ratkaisuja, koska sisäinen valvonta tulee mukautua aina yrityksen toimialaan, kokoon ja esimerkiksi toimintaympäristöön. COSO-viitekehyyksen hienous piileekin siinä, että se on todella laajasti sovellettava ja selventää monimutkaiselta kuulostavan asian helposti ymmärrettävällä tavalla. (Ratsula 2016, 57–59).

COSO-viitekehys tarjoaa paljon hyödyllisiä, mietittäviä asioita niin yhtiön johdolle kuin myös muille yhtiön sidosryhmille. Johto hyötty viitekehyksestä usealla eri tavalla. Päälimmäisenä viitekehys tarjoaa johdolle keinoja soveltaa sisäistä valvontaa erilaisissa organisaatioissa. Sisäisen valvonnan aihealueet ja periaatteet on viitekehyyksessä avattu niin, että ne ovat toimialasta riippumattomia. Periaatteet on myös luotu sovellettavaksi, joka tulee viitekehyksestä selkeästi ilmi. Viitekehys ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan ohjeistaa johtoa oikeaan suuntaan oikeisiin päätöksiin. COSO määrittelee viitekehyyksessä onnistuneen sisäisen valvonnan vaatimukset, joihin johdon on helppo tarttua ja asettaa päämääräksi organisaation toiminnassa. Se tarjoaa tapoja vähentää väärinkäytöksiä organisaatiossa, sekä ohjeistusta riskien analysointiin ja huomiointiin. COSO:n avulla organisaatio pystyy myös laajentamaan raportointiaan täysin uudelle tasol-

le, joka osaltaan vähentää edellä mainittuja seikkoja. Tiivistettynä viitekehystä oikein tulkittuna ja sovellettuna, se parantaa yhtiön tehokkuutta ja antaa organisaatiolle kilpailuetua, jota ei voi kopioida. (Ratsula 2016, 56–58.)

Ulkoisille sidosryhmille, kuten sijoittajille, viitekehys tarjoaa vahvempaa luottamusta organisaatioon. Organisaation toteuttaessa sisäistä valvontaa viitekehysten kuvaamalla tavalla ja sisäisen valvonnan onnistuessa, organisaation liiketoiminta on vakaampaa ja riskittömämpää. Viitekehysten ohjeistama sisäinen valvonta sitouttaa johtoa yhä vahvemmin organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja parantaa yhtiön kykyä vastata riskeihin ja haasteisiin dynaamisessa ympäristössä. Kokonaisuus hahmottuu sidosryhmille viitekehysten kautta paremmin, jolloin käsitys ja ymmärrys organisaation kokonaisvaltaisen tehokkuuden hyödyistä konkretisoituu ja sitouttaa näin sidosryhmiä, kuten sijoittajia, organisaatioon yhä tiukemmin. (Ratsula 2016, 58.)

Kokonaisuutena COSO-viitekehys kattaa kaikki sisäisen valvonnan alueet. Sen käyttäminen lähtökohtana sisäistä valvontaa suunniteltaessa tekee sisäisen valvonnan implementointiprojektista suunnitelmallisen ja parantaa näin onnistumismahdollisuutta. Viitekehysten selkeä rakenne helpottaa sen käyttöä johdon apuvälineenä. Organisaation tavoitteet on jaettu viitekehyksessä kolmeen, jotka koostuvat viidestä osatekijästä. Nämä osatekijät ovat samalla osa perusjohtamisprosessia ja organisaation tulee toteuttaa niitä kaikkia sisäisen valvonnan onnistumiseksi. Osatekijät ovat läsnä kaikilla organisaation tasoilla aina ylimmästä johdosta ruohonjuuritasolle asti. Selkeyden vuoksi osatekijät on jaettu täsmentäviin periaatteisiin, joita toteuttamalla organisaation sisäinen valvonta toimii halutulla tavalla. (Ratsula 2016, 59–61.)

3.1 Ohjausympäristö

Ensimmäinen COSO-viitekehyksessä esitetty osa-alue on organisaation ohjausympäristö. COSO määrittelee sen koostuvan standardeista prosesseista ja rakenteista, jotka määrittelevät pohjan sisäiselle valvonnalle koko organisaatiossa. Ohjausympäristö tuo organisaatioon järjestystä ja sen avulla koko henkilöstö tulee tietoiseksi organisaation toimintatavoista ja periaatteista sisäisen valvonnan suhteen. COSO painottaa johdon roolia ohjausympäristön luojana. Niin kutsuttu ”Tone from the top”, eli esimerkillisellä toiminnalla johtaminen, on suuressa roolissa ohjausympäristön ja -kulttuurin luomisessa. Ohjauskulttuuri on tärkeä osa ohjausympäristöä ja se tarkoittaa johdon sekä henkilökunnan asenteita, toimintaperiaatteita ja toimintaa sisäistä valvontaa kohtaan. Jos

organisaation henkilöstön suhtautuminen sisäisen valvonnan suhteen on moitittavaa, on koko valvonnan toteutuminen tuhoon tuomittu. Johdon ja koko henkilöstön tulee myös jokapäiväisessä toiminnassaan muistaa, että hyvän ohjausympäristön luominen vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä, mutta sen tuhoaminen tapahtuu hetkessä vääränlaisella käytöksellä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 31–32.)

COSO:n ensimmäinen periaate kuuluu, että organisaation tulee osoittaa sitoutumista integriteettiin ja eettisiin arvoihin. Kaikkein konkreettisimmin tämä periaate näkyy organisaatiossa liiketapaperiaatteina (Code of conduct), jotka määrittelevät, mikä on organisaatiossa oikein ja mikä väärin. Liiketapaperiaatteet tulisi olla organisaatiossa helposti kaikkien saatavilla ja organisaation tulisi sitouttaa henkilöstönsä noudattamaan näitä periaatteita. Liiketapaperiaatteet toimivat organisaatiossa eettisinä ohjeina, joita jokainen organisaation työntekijä voi käyttää henkilökohtaisina ohjeina omassa toiminnassaan esimerkiksi tilanteissa, joissa on vaikea nähdä mikä on oikea ratkaisu. Tämän vuoksi liiketapaperiaatteiden selkeyttä ei voi liikaa korostaa, periaatteiden tulee olla helposti ymmärrettävät. Pelkkä liiketapaperiaatteiden olemassaolo ei kuitenkaan riitä. Organisaatiolla tulee olla myös suunniteltuna prosessit, joilla tapojen noudattaminen voidaan varmistaa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 35–36.)

Vaikka liiketapaperiaatteet olisivat helposti saatavilla ja selkeät, on työntekijöiden silti helpompi matkia ja mukailla muiden käyttäytymistä organisaatiossa. Tone from the top, eli johdon käytännön esimerkki päivittäisessä toiminnassaan, on tämän vuoksi vähintään yhtä tärkeää periaatteen toteutumisen kannalta, kuin painetut kirjalliset ohjeet. Asian tärkeyden voi helposti tiivistää miettimällä, kuinka organisaation henkilöstö toimii, jos se näkee johdon tai lähiesimiestensä piittaamattomuuden jokapäiväisessä toiminnassa organisaation toimintaperiaatteiden tai käytäntöjen suhteen. Käytännön teot ja toiminta vaikuttavat henkilöstöön usein vahvemmin kuin painettu teksti, joten vääränlainen esimieskäyttäytyminen tai johtaminen voi johtaa siihen, että organisaation eettiset ohjeet ovat vain tekstiä intranetissä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 33–34.)

Organisaation eettisiä ohjeita luodessa tulee johdon miettiä, mihin suuntaan se haluaa organisaatiota viedä. Halutaanko organisaation pelisääntöjen mukailevan ainoastaan lakien ja standardien pakottamia vähimmäisvaatimuksia, otetaanko mukaan myös yh-

teistyökumppaneiden näkemyksiä eettisistä toimintatavoista vai pyritäänkö menemään vielä pidemmälle ja tekemään vastuullisuudesta yhtiölle kilpailuetu? Tärkeää eettisten ohjeiden luomisessa on, että ne pysyvät realistisina, jotta organisaatio on motivoitunut toteuttamaan ohjeita. Ohjeiden ei tule peilata haluttua tavoitetilaa, vaan oltava totuuden mukaiset. Hyväksi politiikaksi on koettu, että eettiset toimintatavat kuitataan henkilöstölle ymmärretyiksi, mutta jotta sisäinen valvonta olisi tehokasta, tulee sääntöjen noudattamista myös valvoa esimerkiksi sisäisen tarkastuksen avuin. Henkilöstölle tulee myös tehdä selväksi, mitkä ovat seuraamukset sääntöjä rikkoessa. (Ratsula 2016, 99–100.)

COSO:n toisen periaatteen mukaan hallituksen tulee osoittaa riippumattomuutta toimivasta johdosta ja valvoa sisäisen valvonnan kehittymistä ja toimivuutta. Jotta periaate voisi toteutua tulee lähtökohtana olla, että hallituksen tulee olla ammattitaitoinen, jotta se pystyy suoriutumaan periaatteen osoittamasta vaatimuksesta. Hallituksen asiantuntevuus tulee olla sillä tasolla, että sisäisen valvonnan toimivuuden arviointi on siltä osin mahdollista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yhtiön liiketoiminnan, sijoittajien odotusten, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien odotusten ymmärtämistä ja huomiioon ottamista päätöksenteossa. Lisäksi hallituksen tulee hyväksyä olevansa viimekädessä vastuussa sisäisestä valvonnasta ja ottaa se vakavasti osana työnkuvaansa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 39–40.)

Riippumattomuus toimivasta johdosta on tärkeää valvonnan, seurannan ja arvioinnin uskottavuuden sekä luotettavuuden kannalta. Kaikki taloudelliset suhteet ja sukulaisuhteet hallituksen ja johdon välillä luovat riippuvaisuutta yksikköjen välille, joka estää objektiivisen tilanteen arvioimisen. Tällaisia suhteita ja eturistiriitoja voi myös syntyä, jos hallituksen jäsenet istuvat usean yhtiön hallituksessa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 41.)

Kolmas COSO:n periaate koskee organisaation rakennetta. Sen mukaan toimivan johdon tulee luoda hallituksen valvonnan alaisena rakenteet, raportointilinjat ja tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista. Organisaatorakenteen huolellinen suunnittelu on suuressa roolissa sisäisen valvonnan onnistumisen kannalta. Kaiken tulisi tähdätä siihen, että asetetut tavoitteet saavutetaan, myös organisaatorakenteen. Raportointilinjat tulee suunnitella niin, että ne toimivat tehokkaasti ja mahdollistavat johtamisen eri yksiköiden välillä. Toiminnan tehokkuuden takaamiseksi johdon tulee myös jakaa vastuuta. Roolien ja oikeuksien delegoiminen, työtehtävien eriyttäminen ja tilivelvollisten määrääminen tarkoituksenmukaisesti ovat sisäisen val-

vonnan kannalta tärkeitä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 44.)

Organisaation tulee miettiä, kuinka esimerkiksi päätöksenteko tulisi suorittaa. Toimiiko organisaatiossa paremmin keskitetty vai hajautettu päätöksenteko, kumpi tukee paremmin organisaation tavoitteita? Lähtökohtana päätökselle toimii se, missä osissa valtaa ja vastuuta todella tarvitaan. COSO ei määritä parasta mahdollista rakennetta, koska rakenne on riippuvainen esimerkiksi yhtiön koosta ja sen toiminnan laajuudesta ja luonteesta. (Ratsula 2016, 102–103.)

Neljännän periaatteen mukaan organisaation tulee osoittaa sitoutumista tavoitteiden mukaisen, ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamiseen, kehittämiseen ja säilyttämiseen organisaation palveluksessa. Edellä mainitut toiminnot ovat pitkälti organisaation henkilöstöhallinnon päätehtäviä, joten periaatteen voidaan katsoa koskevan erityisesti henkilöstöhallintoa ja johtoa, joka määrittelee henkilöstöhallinnon tavoitteet. Henkilöstöhallinnon toimintatavat heijastavat mitä se haluaa henkilöstöltään. Esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä tehtävät kokeet hakijoille reflektioivat tietynlaisesta tavoitteesta palkata ainoastaan asiansa osaavia henkilöitä. Myös esimerkiksi työntekijöiden taustojen tarkastus ilmaisee organisaation esimerkiksi odottavan nuhteettomuutta henkilöstöltään. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 49.)

Johdon tehtävänä on arvioida henkilöstön kompetenssia. He määrittelevät henkilöstöhallinnolle mitä tarvitaan ja henkilöstöhallinto etsii tehtävään sopivan henkilön. Tärkeää on myös eräänlainen jatkuvuussuunnittelu. Yhtiön tulevaisuus on turvattava ja sen vuoksi sen tulee turvata liiketoiminnan kannalta kriittisimmät toiminnot. Tämä tarkoittaa, että johto suunnittelee toimintatavat yllättävän tilanteen varalle, jossa esimerkiksi toimitusjohtaja eroaa yllättäen. Mistä saadaan ammattitaitoinen korvaaja? (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 50.)

Kun sisäinen valvonta on osana rekrytoitavan henkilöstön perehdytystä, koulutusta, mentorointia ja arviointia, implementoituu sisäinen valvonta henkilöstön kautta kaikille organisaation tasoille. Jatkuva kouluttaminen työuran aikana sitouttaa myös henkilöstöä organisaatioon ja pienentää samalla liiallisesta henkilöstön vaihtuvuudesta syntyvää riskiä.

Viidennen ohjausympäristöä koskevan periaatteen mukaan organisaation tulee huolehtia siitä, että henkilöstö toteuttaa sisäisen valvonnan vastuitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Varmuus vastuiden toteuttamisesta saadaan, kun johto varmistaa tilivelvollisuuden erilaisilla rakenteilla ja mekanismeilla, kuten esimerkiksi järjestelmäkontroleilla ja varmuuksilla. Johdon tulee ottaa isällinen rooli järjestäessään valvontaa. Valvonnalle pitää luoda tehokkuudenmittarit, joilla voidaan suorittaa vastuiden suorittamista jatkuvasti niin pitkällä kuin lyhyemmällä aikavälillä. Henkilöstön palkitseminen velvoitteiden suorittamisesta on katsottu myös hyväksi toimintatavaksi. Mittareiden ja palkitsemisen suunnittelemisessa pitää kuitenkin olla huolellinen; palkitseminen tietystä suorituksesta voi kasvattaa henkilöstön paineita ja kannustaa väärinkäytöksiin. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 53.)

3.2 Riskien arviointi

COSO-viitekehyksen oleellisimpia osia on riskien arviointi. Riskiksi COSO kuvaa tekijät tai tapahtumat, jotka vaarantavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja voivat näin jopa vaarantaa koko organisaation olemassaolon. Riskejä esiintyy kaikilla organisaation tasoilla ja ne voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 59.)

Riskien arvioinnin lähtökohtana toimii johdon määrittelemä hyväksytty riskin taso. Riskien arviointi prosessi alkaa organisaation tavoitteiden määrittämisestä. Kun johto on määritellyt selkeästi organisaation tavoitteet, voidaan tunnistaa riskejä, jotka vaarantavat määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Tämän jälkeen tulisi vielä tunnistaa avaintekijät, joilla määritellyt tavoitteet pyritään saavuttamaan. Näitä avaintekijöitä tulisi suojella ja niihin kohdistuvat riskit minimoida. Riskien tunnistamiseen liittyy myös paljon ulkoisia tekijöitä, kuten toimintaympäristö ja väärinkäytösten mahdollisuus, jotka tulee huomioida riskien arviointi prosessissa ja näin välttää väärä informaatio. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 59.)

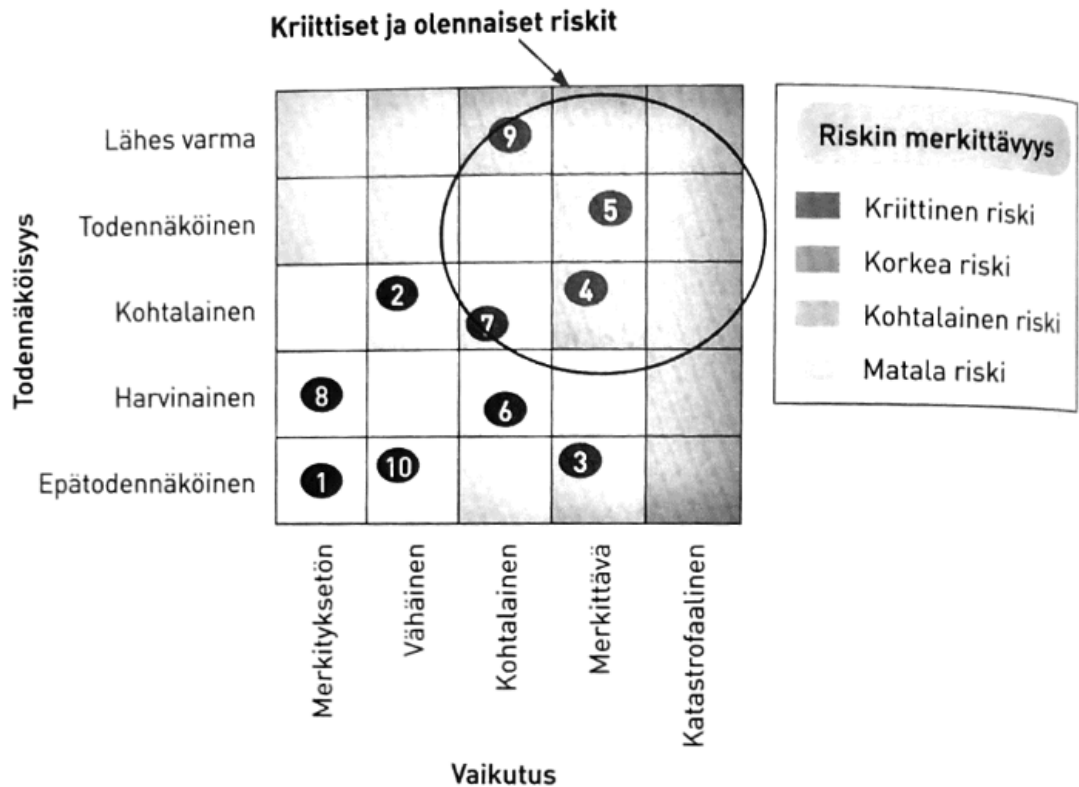
COSO:n kuudes periaate koskee riskien arvioinnin lähtökohtaa. Organisaation tulee määritellä tavoitteensa riittävällä selkeydellä tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisen ja arvioinnin mahdollistamiseksi. Varsinainen tavoitteiden asettaminen ei ole osa sisäisen valvonnan prosesseja, mutta se on elintärkeää riskien tunnistamiselle ja näin myös sisäiselle valvonnalle ja sen toimivuudelle. Tavoitteet tulisi määritellä kaikilla organisaation tasolla mahdollisimman selvästi ylätason strategian ja mission lisäksi. COSO:n

mukaan tavoitteet voidaan jakaa toimintojen, taloudellisen raportoinnin, ei-taloudellisen raportoinnin ja compliance-tavoitteisiin. Kaikkien määritellyt tavoitteet tulisi olla selitettävissä yhtiön strategian ja mission kautta, jos näin ei ole, tulisi tavoite miettiä uudelleen. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 62–63.)

Seitsemännen periaatteen mukaan organisaation tulee tunnistaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit koko organisaation tasolla ja analysoida riskit, jotta niiden hallitsemiskeinoista voidaan päättää. Tärkeää onkin tunnistaa riskejä eri yksiköissä ja tasoilla. Tunnistamisessa tulee ottaa huomioon niin ulkoiset kuin sisäiset riskit ja pohtia niiden merkittävyyttä yhtiön tavoitteiden saavuttamisen suhteen sekä miettiä mahdollisia vastatoimia. Riskien arvioinnissa johdon soveltuvien henkilöiden tulee olla tiiviisti mukana, mutta arviointi on hyvä tehdä sen yksikön tai tason kanssa, jota riski koskee. Kyseisessä yksikössä tai tasolla on todennäköisimmin paras tieto sitä koskevista riskeistä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 70–71.)

Tärkeintä riskien arvioinnissa on selvittää riskiä aiheuttavat ja lisäävät tekijät. Ulkoisia riskitekijöitä COSO ryhmittelee taloudellisiin tekijöihin, ympäristötekijöihin, lainsäädännöllisiin tekijöihin, ulkomaan operaatioihin, sosiaalisiin tekijöihin ja teknologisiin tekijöihin. Riskit voivat näin koskea muun muassa rahoituksen saatavuutta, luonnonkatastrofeja, vahvistunutta lainsäädäntöä, muutoksia asiakkaan tarpeissa tai odotuksissa, muutokset regulaatiossa maassa, jossa organisaatio toimii tai teknologian kehitykseen. Sisäisiä riskejä organisaatiolle voi syntyä esimerkiksi oman pääoman käytöstä, muutoksista johdon rooleissa, jotka voivat vaikuttaa kontrollien pitävyyteen, henkilöstön tietoisuuden puutteesta sisäisestä valvonnasta, varojen väärinkäytöstä tai vioista järjestelmissä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 72.)

Riskejä arvioidessa tulee esittää kaksi pääkysymystä: millä todennäköisyydellä riski realisoituu ja mitkä ovat realisoitumisen mahdolliset vaikutukset. Lisäksi voidaan miettiä riskin toteutumisen aikajännettä; toteutuuko mahdollinen riski realisoituessaan heti vai onko kyse pitkäkestoisemmasta riskistä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 74.)



Kuvio 1. Riskimatriisi (Heat map) (Ratsula 2016, 114).

Riskien arvioinnissa voidaan käyttää apuna hyödyllisiä työkaluja ja malleja. Riskimatriisin käyttäminen apuvälineenä on suotavaa. Riskimatriisissa havaitut riskit sijoitetaan matriisiin niiden todennäköisyyden ja vaikutuksen perusteella. Johdon riskinotto halukkuus määrittää pitkälti matriisissa esitetyn ympyrän koon: mihin riskeihin lähdetään ensisijaisesti vastaamaan. Koko riskiarvioinnin tarkoitus on ymmärtää, minkälaisia kontroleja organisaatio vielä tarvitsee, jotta riskit saataisiin hyväksyttävälle tasolle. Tapa hallita riskejä on useita, mutta tapa pitää aina sovittaa riskin luonteeseen. Riskinottohalukkuus organisaatiossa määrittää päätetäänkö riski hyväksyä, välttää, pienentää sitä tai mahdollisesti jakaa muiden kannettavaksi erilaisin suojaustoimenpitein kuten vakuutuksin. On hyvä muistaa, että riskit ovat aina olemassa ja niitä ei voi saada nollassa tasolle. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 75–77.)

Kahdeksas periaate koskee väärinkäytöksiä. Organisaation tulee ottaa huomioon väärinkäytösten mahdollisuudet arvioidessaan uhkaavia riskejä. Tärkeintä on huomioida kaiken tyyppiset väärinkäytökset. Mahdollisuuksia on lukemattomia, mutta ne voivat liittyä esimerkiksi raportoinnin manipuloimiseen, varojen väärinkäyttöön, korruptioon tai

muuhun asiattomaan, lainvastaiseen käyttäytymiseen. Kuten ohjausympäristöä käsitellessä kävi ilmi, suorituspainet voivat ohjata henkilöstöä väärinkäytöksiin. Organisaation tuleekin miettiä esimerkiksi sen palkitsemisjärjestelmän toimivuutta: synnyttääkö se henkilöstössä liian suuria suorituspaineita. Eräs tapa varautua mahdollisiin väärinkäytöksiin on ajatella väärinkäytöstä tekijän näkökulmasta. Miten mahdollinen väärinkäytöksen tekijä rationalisoisi tekonsa? (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 78–82.)

Yhdeksäs periaate toteaa, että organisaation tulee tunnistaa ja arvioida muutoksia, joilla voi olla merkittävä vaikutus sisäiseen valvontajärjestelmään. Muutoksia voi tapahtua monissa eriasioissa koska tahansa, joten arvioinnin tulee olla jatkuvaa. Ulkoisessa ympäristössä voi tapahtua asioita, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan. Tällaisia ovat muun muassa lainsäädännön muutokset, taloudessa tapahtuvat muutokset ja fyysisessä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset kuten esimerkiksi luonnonkatastrofit. Myös organisaation muuttaessa liiketoimintaansa tuomalla markkinoille esimerkiksi jotain uutta, tulee huomioida sen synnyttämät riskit. Johdon vaihtuminen tai henkilöstön irtisanominen voi vaikuttaa asenteisiin organisaatiossa, joka voi aiheuttaa riskin organisaation sisällä. Vaikka organisaatiolla olisi toimiva sisäinen valvonta, se ei välttämättä ole toimiva olosuhteiden radikaalisti muuttuessa. Tämän vuoksi ulkoisia muutoksia tulee seurata säännöllisesti. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 83–85.)

3.3 Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteet ovat politiikkoja ja toimintatapoja, joilla yritys todistaa huomioineensa riskien arvioinnissa paljastuneet riskit ja pyrkii ehkäisemään ja paljastamaan niitä. Valvontatoimenpiteitä esiintyy eri puolilla organisaatiota. Käytännönläheisimmin valvontatoimenpiteet esiintyvät erilaisina järjestelmäkontrolleina tai tehtävien eriyttämisinä, jolla toiminnan riskejä pystytään hallitsemaan. Valvontatoimenpiteitä organisaatiossa ovat esimerkiksi erilaiset hyväksymisprotokollat, valtuutukset, todentamiset, täsmäytykset, toiminnan tarkastukset, omaisuuden turvaamistoimet ja työtehtävien eriyttämistoimenpiteet. Valvontatoimenpiteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: ehkäiseviin ja paljastaviin valvontatoimenpiteisiin sekä manuaalisiin ja automaattisiin valvontatoimenpiteisiin. Usein valvontatoimenpiteet ovat näiden yhdistelmiä, jolloin niitä kutsutaan semi-automaattisiksi kontrolleiksi tai valvontatoimenpiteiksi. (Ratsula 2016, 118–119.)

Organisaation ylätasolla esiintyy usein analyttisiä valvontatoimenpiteitä, joiden tehokkuus perustuu erilaisten poikkeamien havainnointiin pidemmällä aikavälillä. Väärinkäytökset ja riskit aiheuttavat usein toistuvia poikkeamia pitkän aikavälin toiminnassa, jonka vuoksi analyttinen seuranta on organisaation toiminnan valvonnan kannalta tärkeää. Toisaalta valvontatoimenpiteet voivat kohdistua myös yksittäisiin tapahtumiin organisaation toiminnassa. Tällaisilla valvontatoimenpiteillä voidaan varmistua liiketoimien paikkansapitävyydestä ja muun muassa tehtävien loppuun viemisestä liiketoimintaperiaatteiden mukaisella tavalla. (Ratsula 2016, 119.)

Valvontatoimenpiteiden dokumentointi on organisaation kannalta tärkeää. Sanonta kuuluu: mitä ei ole dokumentoitu, ei ole myöskään tehty. Dokumentaation avulla organisaatio pystyy seuraamaan valvontatoimenpiteiden toimivuutta ja tehokkuutta esimerkiksi analyttisesti. Dokumentointi tapa on organisaation itse kehitettävä organisaation rakenteeseen sopivaksi. Jotta organisaation dokumentaatio olisi toimivaa ja tehokasta, tulee sen huomioida esimerkiksi organisaation koko, rakenne ja johdon periaatteet (Ratsula 2016, 119).

Tärkeää valvonnan onnistumisen kannalta on, että olemassa olevista valvontatoimenpiteistä ollaan tietoisia organisaation oikeissa paikoissa. Hyvä periaate onkin nimetä valvontatoimenpiteille niistä vastaavat vastuuhenkilöt. Käytännössä valvontatoimenpiteet ovat usein sitä, mitä organisaation henkilöstö työssään tekee. Eri kontrollit tulisi integroida henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan osaksi liiketoimintaprosesseja. Kontrollin suoritusprosessi tai muoto ei ole valvonnan kannalta olennainen. Tärkeintä on, että kontrollin tavoite toteutuu. (Ratsula 2016, 120).

COSO:n kymmenennen periaatteen mukaan organisaation tulee kehittää ja valita valvontatoimenpiteitä, joilla pystytään edesauttamaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien saattamista hyväksyttävälle tasolle. Jotta periaate toteutuisi onnistuneesti, tulee valvontatoimenpiteiden suunnittelun lähtökohtaisesti olla tiukasti integroitu riskienarviointiprosessiin. Tehokkaan valvonnan lähtökohtana on, että kontrolleja ja toimenpiteitä kohdistetaan prosesseihin, joissa riski on liian korkea hyväksyttäväksi. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 89.)

Organisaatiossa vallitsee myös erilaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat tiiviisti valittuihin kontrolleihin. Eri ihmisten ollessa johdossa organisaation eri yksiköissä, vaikuttaa

esimerkiksi inhimilliset syyt ja henkilöiden eri näkemykset valittuihin valvontatoimenpiteisiin ja kontroleihin. Organisaation eri osastoilla on usein myös omat tavoitteensa, jotka vaikuttavat myös valittuihin kontroleihin. Myös organisaation liiketoiminnan tyyppi sekä esimerkiksi organisaation rakenne (hajautettu vai keskitetty päätöksenteko) vaikuttaa siihen, minkälaisia kontroleja organisaation on tehokasta ja tarkoituksenmukaista toteuttaa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 90–91.)

Yhdestoista periaate viitekehyksessä korostaa organisaation velvollisuutta valita ja kehittää yleisiä tieto- ja muihin teknologioihin kohdistuvia valvontatoimenpiteitä, eli kontroleja. COSO korostaa johdon velvollisuutta näiden valvontatoimenpiteiden suhteen. Johdon tulisi ymmärtää IT-kontrollien merkitys ja niiden linkitys liiketoimintaprosesseihin. Kontrollien kehittämisen tulisi olla jatkuvaa toimintaa, jotta ne pysyvät mukana teknologian kehityksen ja esimerkiksi liiketoiminnan muutoksen vauhdissa. Tärkeää on osata valita oikeat kontrollit. Liiallinen kontrollien käyttö tai niiden käyttö tehostamissa paikoissa tekee järjestelmistä kankeita ja monimutkaisia, joka syö organisaation tehokkuutta. Sisäisen valvonnan perimmäinen tarkoitus on loppupeleissä toiminnan tehostaminen. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 97.)

Kahdestoista toimintaperiaate toteaa, että organisaation tulee toteuttaa valvontatoimenpiteitä luomalla politiikkoja, jotka määrittelevät millaista toimintaa organisaatio odottaa henkilöstöltään sekä menettelytavoilla, joiden avulla politiikat toteutetaan. Tasapainon löytäminen kirjoitettujen sääntöjen ja opittujen toimintatapojen välillä on tärkeää; molemmilla on oma roolinsa organisaatiossa ja sen organisaatiokulttuurissa. Poliitikoille tulee aina olla määritelty prosessinomistaja, joka on viimekädessä vastuussa politiikasta, sen toiminnasta sekä tarkoituksenmukaisuudesta. Tämä henkilö on tilivelvollinen politiikasta. Kun poliitikoille määritellään tilivelvolliset henkilöt, ei ristiriitaisia politiikkoja tai turhia politiikkoja pääse syntymään. Ylätasolla politiikat tulisi olla johdon hyväksymiä, vaikka niiden sisällöstä vastaakin viimekädessä prosessinomistaja. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 101–103.)

3.4 Informaatio ja viestintä

Informaation liikkuminen läpi organisaation ja organisaation ja sen sidosryhmien välillä on olennainen osa organisaation päivittäistä toimintaa ja sen toimivuus ja luotettavuus tärkeä palanen sisäistä valvontaa. Jotta organisaation toiminta olisi kilpailukykyistä ja tehokasta, tulee organisaatiossa vallita kauttaaltaan ajantasainen ja oikea tieto. Kommunikaation tulee olla jatkuva, interaktiivinen prosessi tiedon tarjoamisen, jakamisen ja saavuttamisen suhteen. Jotta organisaation viestintä olisi hyvällä tasolla, tulee informaation liikkua organisaatiossa niin ylöspäin, alaspäin kuin poikittain sekä ulos organisaatiosta ja sisään organisaatioon saumattomasti ja reaaliaikaisesti. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 105–106.)

Kolmannentoista toimintaperiaatteen mukaisesti organisaation tulee parhaimpansa mukaan tukea sisäistä valvontaa hankkimalla tai tuottamalla relevanttia ja laadukasta informaatiota ja käyttämällä sitä tarkoituksen mukaisesti. Tieto on yksi organisaation suurimpia voimavaroja: sen avulla organisaatiota on mahdollista johtaa haluttuun suuntaan. Nykytietoyhteiskunnassa organisaatio kuitenkin helposti hukkuu tietovirtatulvaan. Muun muassa tämän vuoksi organisaatiolle on tärkeää tunnistaa relevantit ulkoiset ja sisäiset tietolähteet. Parempi ja tehokkaampi pääsy tiedon juurille ei siis välttämättä luo kilpailuetua organisaatiolle. Lisääntynyt tiedon määrä voi parhaimmillaan parantaa sisäistä valvontaa, mutta liika tieto tai epäkorrektin tiedon käyttäminen toisaalta huonontaa sen laatua. Organisaation tulisi parhaansa mukaan luoda prosessit, joiden avulla relevantti tieto saadaan haravoitua valituista tietolähteistä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 107–111.)

Sisäisen valvonnan toimivuuden kannalta tärkeää on, että organisaatio viestii henkilöstölleen myös sisäisen valvonnan tavoitteet ja vastualueet. Viitekehyksen neljästoista periaate painottaa myös tällaisen informaation viestimistä muun liiketoimintaan liittyvän informaation lisäksi. Viestinnän organisaatiossa tulisi olla avointa ja siihen tulisi kannustaa organisaation kaikilla tasoilla. Tätä kautta organisaation henkilöstö kokee, että heitä kohdellaan yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti. Toimiva viestintä ylöspäin myös sitouttaa henkilöstöä, kun henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan. Edellytyksenä tälle on tietenkin, että kommunikaatio on interaktiivista ja viestintään reagoidaan. (Ratsula 2016, 134–135.)

Usein myös virheiden sattuessa viestinnän vähäisyyttä tai puutetta käytetään tekosyynä tapahtuneelle ja sen taakse on helppo piiloutua, mikäli viestinnässä on ollut puutteita.

ta (Ratsula 2016, 136). Viestinnän suhteen tärkeässä roolissa on jälleen organisaation johto. Merkittävintä on käytännön esimerkin näyttäminen alaisille.

Organisaation tulisi myös hyödyntää useita erilaisia kanavia viestinnässään. Kanava tulisi valita tapauskohtaisesti esimerkiksi välitettävän informaation luonteen, kohteen tai ajankohdan perusteella. Toinen syy on jo edellisen periaatteen yhteydessä mainittu informaatiotulva. Vain tärkeimmät ja kriittisimmät asiat olisi hyvä kommunikoida suoraan organisaation johdolle, jotta johto pystyisi tulvan selvittelyn sijaan keskittyä tehtäväänsä johtamaan organisaatiota. Vähemmän kiireiset asiat tulisi kommunikoida keski-johdolle, joka omaa harkintaansa käyttäen pystyy reagoimaan tilanteeseen. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 116–117.)

Kokonaisuutena organisaation viestinnän tulisi kattaa organisaation toimintapolitiikat ja toimenpiteet, jotta henkilöstön olisi mahdollista suoriutua sisäisen valvonnan velvoitteistaan halutulla tavalla. Organisaation tavoitteet tulisi viestiä henkilöstölle selvästi, jotta henkilöstö tietäisi toimintansa perimmäisen tarkoituksen. Viestinnän tulisi painottaa tehokkaan sisäisen valvonnan tärkeyttä ja henkilöstön vastuuta kontrollien suorittamisessa. Puutteista sisäisen valvonnan kannalta tulisi henkilöstöä kannustaa tuomaan epäkohtia esille. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 113.)

Viidestoista periaate painottaa ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävää kommunikaatiota sisäiseen valvontaan ja sen toimivuuteen liittyvistä asioista. Ulkoisilta toimijoilta on saatavilla todella paljon informaatiota, jos organisaatio päättää sitä käyttää. Tiedon saavuttamiseksi organisaatio tarvitsee avoimia kanavia viestiä organisaation ulkopuolelta. Viestintää olisi hyvä pystyä tekemään myös anonyymisti, jotta lähestymiseen arkojen asioiden kannalta olisi mahdollisimman pieni kynnys. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 118–119.)

3.5 Seurantatoimenpiteet

Jotta organisaation sisäisen valvonnan toimivuudesta saataisiin riittävä varmuus, tulee organisaation toteuttaa sisäisen valvonnan seurantatoimenpiteitä. Seurantatoimenpiteet ovat erilaisia prosesseja, joilla sisäisen valvonnan toimivuutta seurataan. Prosessit voivat olla jatkuvasti toteutettavia tai tietyin aikavälein suoritettuja tarkastuksia ja arviointeja. Seurantatoimenpiteiden perimmäisenä tarkoituksena on antaa organisaatiolle

ja sen johdolle selvyys, toteuttaako organisaatio sen omia linjauksia ja toimintaohjeita halutulla ja asetetulla tavalla. (Ratsula 2016, 140.)

Seurantatoimenpiteistä viitekehys ohjeistaa kuudennessatoista toimintaperiaatteessa, että organisaation tulee valita, kehittää ja toteuttaa joko jatkuvia seurantatoimenpiteitä, erillisiä arviointeja tai molempia. Näin se pystyy varmistumaan, että sisäisen valvonnan komponentit ovat olemassa ja ne toimivat halutulla tavalla. Jatkuvat seurantaprosessit organisaation tulee rakentaa osaksi sen liiketoimintaprosesseja. Näiden seurantaprosessien suorittamisesta tulisi henkilöstölle tulla osa jokapäiväistä käyttäytymistä. Tärkeä osa jatkuvan seurannan toimivuutta on myös esimiesten päivittäinen ohjeistus, jonka avuin myös esimiehet ovat aina tietoisia, mitä organisaation päivittäisessä toiminnassa tapahtuu. Jatkuvan seurannan lähtökohtana toimii organisaation nykytila, ja sen tehokkuus perustuu poikkeamien säännölliseen analyttiseen seurantaan. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 126–128.)

Yhteistyö riskienhallinnan kanssa tulee avainrooliin, kun erillisiä arviointeja käytetään sisäisen valvonnan toimivuuden testauksessa. Erilliset arviointitoimenpiteet tulisi tehokkuuden nimissä kohdentaa prosesseihin, jotka ovat tulleet esille riskien arvioinnissa. Erillisiä toimivuuden arviointeja voidaan myös hyödyntää ad hoc -tilanteissa, jolloin jotain odottamatonta on sattunut ja tilanteesta halutaan saada selvyys. Erilaisia kohdennettuja seurantatoimenpiteitä voidaan suorittaa esimerkiksi sisäisen tarkastuksen asiantuntijoiden, vertaisarvioiden ja benchmarkingin avulla. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 129–131.)

Jos sisäisen valvonnan toimivuudessa havaitaan puutteita, tulee organisaation ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Viitekehysten viimeinen toimintaperiaate painottaa puutteista kommunikointia vastuussa oleville tahoille ajallaan, jotta puutteisiin voitaisiin puuttua oikea-aikaisesti. Vaikka sisäisen valvonnan arvioinneissa ei havaittaisi varsinaisia puutteita, tulee seurannan avulla jatkuvasti pyrkiä löytämään kehityskohteita, joita parantamalla sisäinen valvonta saataisiin entistä tehokkaammaksi. Pelkkä epäkohtien löytäminen seurantatoimenpitein ei siis ole itse tarkoitus. Päämääränä on saada aikaan positiivista muutosta organisaation toimintatavoissa ja prosesseissa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 133–135.)

4 Sisäinen valvonta tilintarkastusprosessissa

Tilintarkastus tarkoittaa yhteisöjen tai säätiöiden kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon lakisääteistä tarkastusta, joka suoritetaan tilikausittain. Tarkastuksen päätteeksi tilintarkastaja antaa tilintarkastuskertomuksen, jossa tilintarkastaja antaa lausunnon siitä, antaako tilinpäätös oikean ja riittävän kuvan yhteisön toiminnasta, täyttääkö se lakisääteiset vaatimukset, onko toimintakertomus laadittu soveltavien säännösten mukaisesti ja onko toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot yhdenmukaisia. Lisäksi kertomuksessa on mainittava, mikäli tilinpäätöksessä tai toimintakertomuksessa on havaittu olennaisia virheellisyyksiä. Tilintarkastustoiminta on maailmanlaajuisesti hyvin säädelty ja valvottu toimiala, jota ohjaavat useat kansainväliset standardit sekä paikallinen, maakohtainen lainsäädäntö. (Suomen tilintarkastajat 2017.)

Tilintarkastus on kauttaaltaan luottamukseen perustuvaa liiketoimintaa. ”Luottamusbisneksessä ilman laatua ei ole mitään”, totesi tutkimukseeni haastattelema BIG4-tilintarkastusyhteisön osakas ja KHT-tilintarkastaja. Tilintarkastuskertomus on hyvin oleellinen asiakirja. Organisaation saadessa hyväksytyt kertomuksen ja tilinpäätösmerkinnän, sen taloudellisen informaation katsotaan olevan olennaisesti oikein. Tämä kasvattaa luottamusta organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Jotta tilintarkastuskertomukseen voidaan luottaa, tulee tilintarkastus tehdä laadukkaasti. Muun muassa tämän vuoksi tilintarkastusta säätelevät useat standardit, joita tarkastuksessa on tarkasti noudatettava. Sisäisen valvonnan näkökulmasta tärkein standardi on kansainvälinen laadunvalvontastandardi ISQC 1: Laadunvalvonta tilintarkastusyhteisöissä, jotka suorittavat tilinpäätöksiin kohdistuvia tilintarkastuksia ja yleisluonteisia tarkastuksia sekä varmennus- ja liitännäispalvelutoimeksiantoja (KHT-tilintarkastaja 2017).

Kuten opinnäytetyöstäni tullaan huomaamaan, COSO-viitekehyksen ja ISQC 1 -standardin välillä voidaan nähdä paljon yhteneväisyyksiä. COSO määrittelee sisäisen valvonnan koko organisaation henkilöstön ja hallituksen toteuttamaksi prosessiksi, jolla saadaan kohtuullinen varmuus siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa toimintonsa, raportointinsa ja lakien ja vaatimusten noudattamisen suhteen (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 1). ISQC 1 -standardin tavoitteena on luoda ja ylläpitää laadunvalvontajärjestelmä, jonka avulla yhteisö saa varmuuden siitä, että yhteisö ja sen henkilöstö noudattavat ammatillisia standardeja, sekä säädöksiä ja määräyksiin perustuvia vaatimuksia sekä yhteisön toimeksiannoista vastuullisten henkilöiden raportit ovat olosuhteisiin nähden asianmukaisia (ISQC 1

2009, 39). Tavoitteet ovat lähes identtiset. Standardin tavoite on kuin viitekehysten tavoite, mutta tarkennettuna tilintarkastustoimintaan, jossa laatu on kaikki kaikessa.

4.1 ISQC 1 -laadunvalvontastandardi

ISQC 1 -standardi koostuu IAASB:n asettamista vaatimuksista, jotka täyttämällä yhteisön on mahdollista saavuttaa standardin tavoitteet. Standardi sisältää myös paljon soveltamista koskevaa ja selittävää ohjeistusta. Standardin johdannossa painotetaan, että sitä tulisi tulkita yhdessä relevanttien eettisten vaatimusten kanssa. Myös haastattelemani KHT-tilintarkastaja painotti etiikan merkitystä niin tilintarkastuksessa, kuin sisäisessä valvonnassa. Kirjoitettuja sääntöjä ja ohjeita voi olla lukuisia, mutta niiden noudattaminen vaatii henkilöstöltä halua ja tahtoa toimia eettisesti. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Kuten COSO-viitekehys, standardikaan ei anna tarkkoja ohjeita, kuinka laadunvalvonta tulisi tarkalleen toteuttaa, vaan se jättää organisaatiolle paljon soveltamisvaraa. Sen ohjeistama laadunvalvontajärjestelmä koostuu erilaisista toimintaperiaatteista, joita noudattamalla tavalla tai toisella on mahdollista saavuttaa standardin osoittamat tavoitteet. Tavoitteet on standardissa mainittu, jotta asiayhteys standardin osoittamille vaatimuksille olisi helpompi ymmärtää. Standardin avulla tilintarkastusyhteisön on helpompi käsittää, mitä sen tulee saavuttaa ja päättää, pitääkö tavoitteen saavuttamiseksi vielä tehdä lisä toimenpiteitä. (ISQC 1 2009, 38.)

Tilintarkastusyhteisön laadunvalvontajärjestelmän luomisesta ja ylläpidosta vastaavien henkilöiden tulee olla tietoisia ja ymmärtää ISQC 1 -standardin koko sisällöstä, jotta laadunvalvonta voitaisiin toteuttaa vaaditulla tavalla. Standardin kaikkia vaatimuksia tulee soveltaa tapauskohtaisesti, ellei se ole yhteisön olosuhteissa relevanttia sen tarjoamien palvelujen kannalta. Olosuhteet vaihtelevat alalla suuresti, jonka vuoksi tilintarkastusyhteisön tulee myös ennakoida, mikäli sen tarvitsee luoda prosesseja ja toimintatapoja, joita standardissa ei ole esitetty, tällaisten olosuhteiden varalta. (ISQC 1 2009, 42.)

4.2 ISQC 1 -standardin soveltaminen BIG4-tilintarkastusyhteisössä

Tarkastelin tutkimuksessani standardin soveltamista käytännössä eräässä BIG4-tilintarkastusyhteisössä ja haastattelin laadunvalvontastandardin noudattamisesta vastuullista yhtiön osakasta, jolla on usean vuoden tilintarkastuskokemus, sekä KHT-auktorisointi. Standardin noudattamisen tarkoituksena on päästä lopputulemaan, että tilintarkastusyhteisöllä on kohtuullinen varmuus siitä, että sen antamat raportit ovat olennaisesti oikein kaikissa olosuhteissa. Johdon esimerkillisellä toiminnalla on tässä tärkeä rooli. Onnistumisen lähtökohtana myös on, että laadunvalvonnan eri prosesseille ja osa-alueille on nimetty vastuulliset ja tilivelvolliset henkilöt, jotka ovat osaavia sekä ammattitaitoisia ihmisiä, joilla on valmius noudattaa kyseisiä prosesseja organisaation sisällä. Prosesseista tärkeimpänä tilintarkastustoiminnassa on riippumattomuus. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

ISQC 1 -standardi velvoittaa toimimaan edellisessä kappaleessa esitetyllä tavalla. Viimekädessä laadunvalvontajärjestelmästä on vastuussa partnereista koostuva johtoryhmä, joka voi asettaa yhden tai useamman henkilön, joilla on riittävä soveltuva kokemus ja kyvykkyys sekä tarvittavat valtuudet, vastaamaan tilintarkastusyhteisön laadunvalvontajärjestelmän toiminnasta (ISQC 1 2009, 42). Organisaation toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen tulee myös antaa kohtuullinen varmuus siitä, että sen henkilöstö noudattaa eettisiä vaatimuksia (ISQC 1 2009, 43).

COSO-viitekehys painottaa myös useasti edellä mainittuja seikkoja sisäisen valvonnan toimivuuden kannalta. Johdon esimerkillinen johtaminen ”tone from the top” ja sitä kautta eettisen ohjaukulttuurin luominen ja ylläpitäminen ovat viitekehysten kulmakiviä (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 31–36). Kuten aikaisemmin tässä työssä käsiteltiin (s. 11–12), organisaation tulee COSO:n mukaan osoittaa sitoutumista eettisiin arvoihin ja luoda prosessit, joiden avulla niiden noudattamisesta saadaan varmuus. Myös Ratsulan mukaan hallituksen tulee hyväksyä olevansa viimekädessä vastuussa yhtiön sisäisestä valvonnasta (Ratsula 2016, 32).

ISQC 1 -standardi on jaettu kuuteen osa-alueeseen: laatua koskevat johdon velvoitteet tilintarkastusyhteisössä, relevantit eettiset vaatimukset, asiakassuhteiden ja yksittäisten toimeksiantojen hyväksyminen ja jatkaminen, henkilöresurssit, toimeksiannon suorittaminen sekä seuranta (ISQC 1 2009, 42). Case-tilintarkastusyhteisössä laadunvalvon-

nan prosessit on jaettu lähes vastaaviin osa-alueisiin. Jokaiselle osa-alueelle on nimetty vastuuhenkilöksi yhtiön osakas, jolla on ammattitaitoa ja kokemusta kyseisen osa-alueen asioista. Näin ollen tilintarkastusyhteisö noudattaa standardin asettamaa vaatimusta. Case-yhteisö on lisäksi jakanut osa-alueita vielä tarkempiin, pienempiin kokonaisuuksiin, jotta toiminta olisi tehokasta ja kattavaa. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Case-yhteisössä eettisten vaatimusten noudattamiseen ohjataan johdon käytännön esimerkillä, sekä erilaisilla koulutuksilla ja varmennusprosesseilla. Jokainen organisaation työntekijä vahvistaa lukeneensa ja ymmärtäneensä organisaation eettiset ohjeet taloon tullessaan. Tällä vahvistuksella työntekijä myös vahvistaa suorittaneensa aiheeseen liittyvät e-koulutukset. Tällä tavoin organisaatio saa varmuuden, että yksilö on ymmärtänyt ja sisäistänyt eettiset toimintatavat. Lisäksi eettisistä asioista tehdään päivityksiä, kertauksia ja tietoisuuksia säännöllisesti niin e-koulutusten, ryhmäpalaverien kuin vuosikokoustenkin muodossa. Rekrytointihetken jälkeen henkilöstö vahvistaa vuosittain ACC:n (Annual compliance confirmation), joka on kiteytys työetiikkaan liittyvistä asioista. Tämä sisältää esimerkiksi ohjeistuksen koskien Code of conduct:ia, etiikkasääntöksiä, rahanpesutapauksia ja lahjontaa. Tiivistettynä työntekijä vahvistaa vuosittain noudattavansa yhteisön sääntöjä ja toimintatapoja. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

COSO-viitekehys painottaa myös erilaisten eettisten ilmoituskanavien tärkeyttä (ks. ed. s. 21). Case-tilintarkastusyhteisössä on myös järjestetty tämänkaltaisen ”whistle blower” -ilmoituskanava. Kyseessä on kanava, jota kautta ilmoituksia vääränlaisesta, epäeettisestä toiminnasta voi tehdä nimettömänä. Kanava on niin organisaation sisäisessä käytössä kuin myös sidosryhmien käytettävissä. Kanavaa tarkkaillaan neljän silmän periaatetta mukailten. Yhteisön HR-johtaja sekä lakimies ovat vastuussa kanavan kautta tehdyistä ilmoituksista. Heidän vastuullaan on ilmoitusten seuraaminen sekä niiden päätökseen vieminen. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

On tärkeää, että kanavaa seuraa aktiivisesti vähintään kaksi henkilöä, jotta kiusallisilta tilanteilta vältytään äärimmäisissä tilanteissa. Tällainen tilanne voisi esimerkiksi syntyä, jos kanavan kautta tehty ilmoitus koskisi yhtä ja ainoaa kanavan seuraajaa. Luottamus kanavan toimintaan on avainasia. Kanavan käyttäjällä ja ilmoituksen tekijällä tulee olla luottamus siihen, että kanavan kautta tehty ilmoitus käsitellään asianmukaisella vakaavuudella (KHT-tilintarkastaja 2017).

ISQC 1 -standardin mukaan tilintarkastusyhteisön tulee järjestää selvästi määritelty kanava, jonka kautta henkilöstö voi raportoida esimerkiksi kyseenalaisesta toiminnasta siten, ettei pelkoa rangaistuksesta ole. Standardi velvoittaa käsittelemään kanavan kautta tulleet väitteet ja valitukset asianmukaisella vakavuudella. Kanavan kautta ilmoitetut asiat voivat koskea esimerkiksi tilintarkastustyön suorittamista tai laadunvalvontajärjestelmän noudattamista jättämisestä. Valitukset ja niihin vastaaminen on dokumentoitava. (ISQC 1 2009, 51). Case-tilintarkastusyhteisön kanava täyttää standardin asettamat vaatimukset.

Riippumattomuus asiakkaasta on yksi tärkeimmistä tilintarkastusyhteisön velvollisuuksista. Standardin mukaan yhteisöllä tulee olla toimintaperiaatteet ja menettelytavat, joiden avulla saadaan varmuus siitä, että sen henkilöstö täyttää riippumattomuusvaatimukset kuten eettiset vaatimukset sitä edellyttävät. Standardin mukaan yhteisön tulee viestiä riippumattomuusvaatimukset henkilöille, joita ne koskevat sekä tunnistaa ja arvioida olosuhteita, joissa nämä vaatimukset vaarantuisivat. Yhteisön tulee laatia varoitimet tällaisien tilanteiden varalle. (ISQC 1 2009, 43.)

Case-yhteisössä riippumattomuussäännökset otetaan asiaankuuluvalla vakavuudella huomioon. Ketjun säännösten mukaan yhtiön osakkaat eivät saa omistaa yhdenkään asiakasyhtiön osakkeita. Muu henkilöstö saa omistaa asiakasyhtiöiden osakkeita, mutta tällöin kyseisten yhtiöiden tarkastajana toimiminen on kielletty. Tämä johtuu siitä, että tällöin kyseisellä henkilöllä on hallussaan tietoa, jota markkinoilla ei ole saatavilla. Haastattelemanasi asiantuntija korosti, että kyse ei ole ainoastaan siitä, kuinka asiat faktisesti ovat. Omistussuhteita ja riippumattomuutta pohdittaessa tulee miettiä tarkkaan, miltä toiminta näyttää suurelle yleisölle. Harvoin riippumattomuus vaarantuu esimerkiksi muutaman tuhannen euron asiakkaan kustantamasta matkasta palkkiona hyvin tehdystä työstä, mutta ulkopuolisen asiaa tarkastellessa se voi näyttää pahalta. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Kyseinen tilintarkastusyhteisö käsittelee riippumattomuusasioita järjestelmällisesti oman sisäisen IT-järjestelmän avulla. Järjestelmään on luotu kontrolleja, jotka estävät tarkastustyön sidonnaiselta henkilöltä. Riippumattomuuden tarkkailu järjestelmän avulla on kustannustehokasta, mutta myös välttämätöntä. Useiden henkilöiden tarkastustilaisissa vastuullinen tarkastaja ei aina ole reaaliaikaisesti tietoinen siitä, jos esimerkiksi nuorempi tarkastaja on delegoinut työtään eteenpäin. Kun tämä henkilö kirjaa työnsä järjestelmään työtunteina, tulee hänen vahvistaa riippumattomuutensa ennen tuntien

syöttöä. Henkilöstön etiikka on tässäkin tapauksessa suuressa roolissa (KHT-tilintarkastaja 2017). COSO-viitekehys painottaa, että koko organisaation henkilöstö on vastuussa sisäisestä valvonnasta (Ratsula 2016, 28). Tämä näkyy käytännössä edellä kuvatussa prosessissa.

Standardin mukaan henkilöstön tulee pitää tilintarkastusyhteisö ajan tasalla mahdollisista riippumattomuutta vaarantavista suhteista. Sen mukaan myös tällainen relevantti tieto tulee koota ja kommunikoida asiaankuuluvalla henkilöstölle niin, että tiedot pystytään helposti tarkastamaan, ylläpitämään ja päivittämään. Myös vuosittainen vahvistus henkilöstön riippumattomuudesta täytyy kerätä vuosittain. (ISQC 1 2009, 43–44.)

Käsitellyllä tilintarkastusyhteisöllä kaikki tieto henkilöstön omistussuhteista, lähiomaissuhteista ja edustustehtävistä on kerätty yhteen järjestelmään. Järjestelmään on helppo tehdä muutoksia tapahtuneista olosuhteiden muutoksista ja järjestelmällä on prosessinomistaja, joka tarvittaessa auttaa tietojen päivittämisessä. Järjestelmää ja sen ajantasaisuutta testataan vuositasolla säännöllisesti. Kaikki uudet managerit ja tätä ylemmät henkilöt testataan rekrytoidessa, tai tittelin saadessa. Testaus tapahtuu veroilmoituksen kautta, jota verrataan järjestelmässä oleviin tietoihin. Lisäksi vastaavanlaisia testauksia suoritetaan pistokokein. Järjestelmän ajan tasalla pito otetaan yhteisössä vakavasti; mahdollisista rikkeistä rankaistetaan langettamalla rikkoneelle henkilölle korvausvastuu vuosittaisista bonuksista. Myös riippumattomuudella (Independence) on yhtiössä oma prosessinomistaja. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Haastattelemani asiantuntija mainitsee riippumattomuuden olevan vielä tarkemmin valvottua asiakasyhtiöiden suhteen, jotka ovat listattuna Yhdysvalloissa. Tällaisten yhtiöiden tarkastustiimin jäseniltä vaaditaan kirjalliset vahvistukset riippumattomuudesta. Myös ketjun sisäiset tarkastajat ovat hyvin tarkkoja tällaisten tarkastusten suhteen. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Acceptance and continuance -prosessi on tärkeä osa standardia ja se asettaa tälle asiakassuhteiden hyväksymis- ja jatkamisprosessille useita velvoitteita. Standardin mukaa yhteisöllä tulee olla selkeät asiakassuhteiden hyväksymis- ja jatkamisperiaatteet ja menettelytavat. Jotta asiakassuhde voitaisiin solmia, tulee yhteisön arvioida, onko se pätevä suorittamaan toimeksiannon ja pystyykö se noudattamaan relevantteja eettisiä vaatimuksia. Lisäksi yhteisön tulee arvioida asiakasyhtiön rehellisyyttä. Jotta organisaatio täyttäisi nämä velvoitteet, tulee sen hankkia olosuhteisiin tarpeelliseksi

katsomansa määrä tietoa asiakkaasta, ennen kuin asiakassuhteesta päätetään. Tässä vaiheessa tulee arvioida myös mahdollisia eturistiriitoja sekä muita ongelmallisia seikkoja. (ISQC 1 2009, 45.)

Case-yhteisössä asiakassuhteita seurataan saman järjestelmän avulla, jolla riippumattomuutta seurattiin. Järjestelmä toimii eräänlaisena portinvartijana. Kun uutta asiakasta ollaan hyväksymässä, luodaan järjestelmään mahdollinen asiakas (opportunity). Tässä yhteydessä asiakkaan tiedot joudutaan tarkastamaan. Kuka asiakas on, ketkä omistavat yhtiön ja mistä yhtiön omaisuus on peräisin. Myös ääritilanteita käydään läpi. Selvitetään, että yhtiö ei toimi vilpillisesti, tee rahanpesua tai liity terrorismiin. Samassa yhteydessä käydään läpi eturistiriita tilanteet. Onko yhteisön osakkailla uuden asiakasyhtiön osakkeita tai lähisuhteita yhtiön johtoon tai taloudellisia lukuja käsitteleviin henkilöihin. Tarjous asiakkaalle tehdään, jos kaikki toiminta tapahtuu hyväksyttävissä rajoissa. Välillä tarjous täytyy tehdä nopeasti, jolloin järjestelmään tulee tehdä tästä merkintä. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Tilintarkastusalan rotaatiota säätelee sekä paikallinen, että EU-lainsäädäntö. Tällä hetkellä pörssiyhtiön tarkastajana tilintarkastusyhteisö saa toimia seitsemän vuotta putkeen, jonka jälkeen asiakassuhde saa jatkua, mikäli vastuullinen tarkastaja vaihtuu. Uusien EU-säännösten mukaan rotaatioväli kasvaa kymmeneen vuoteen, jonka jälkeen yhteisö saa jatkaa asiakassuhdetta toiset kymmenen vuotta, jos periodien välissä järjestetään tarjouskilpailu. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Case-tilintarkastusyhteisöllä on lisäksi omat säädöksensä, jotka tiukentavat lain asettamaa rotaatiota. Yhtiön säännöt määräävät, että kymmenen vuoden jälkeen tulee harkita, onko jatkaminen enää mahdollista. Tähän vaikuttaa erityisesti syntyneen asiakassuhteen laatu; voidaanko riippumattomuuden katsoa vaarantuneen pitkän yhteistyön vuoksi. Asialla on kuitenkin kaksi puolta. Joissain yhtiöissä tilintarkastaja voi olla ainut pysyvä toimija, jos yhtiön johto vaihtuu tiuhaan. Tällöin tilintarkastajan pysyvyys voi taata jatkuvan ja luotettavan tilinpäätösinformaation. Pienempien omistajayrittäjien tapauksissa tilintarkastaja on myös luotettava neuvonantaja, joka tietää kuinka yhtiössä asiat hoidetaan. Rotaation lisäksi tärkeää on myös seurata, mitä palveluita asiakkaille tarjotaan tilintarkastuksen lisäksi. Toimintaa seurataan samalla järjestelmällä, kuin acceptance and continuance-asioita sekä riippumattomuutta. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Acceptance and continuance-prosessi voidaan katsoa osaksi sisäisen valvonnan riskienhallintaa. Se on prosessi, jonka mukaan yhtiö hyväksytään asiakkaaksi. Case-yhteisön järjestelmä toimii ehkäisevänä, semi-automaattisena kontrollina asiakkaan valinnassa. Se pakottaa perehtymään asiakkaan toimintaan ja rehellisyyteen ja arvioimaan niitä objektiivisesti. Tällä tavoin pienennetään riskiä, että asiakas toimisi vilpillisesti ja tilintarkastusyhteisö joutuisi hankalaan tilanteeseen. Dokumentointi tapahtuu myös suoraan järjestelmään. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 59).

Standardi velvoittaa tilintarkastusyhteisön myös suunnittelemaan toimintatavat sellaisille tilanteille, kun tieto, joka olisi aiheuttanut asiakassuhteesta kieltäytymisen, saadaan liian myöhään (ISQC 1 2009, 45). Haastattelemani asiantuntijan mukaan tämän standardikohdan täyttäminen on Suomessa kohtuullisen helppo täyttää, koska tilintarkastuslaki oikeuttaa purkamaan asiakassuhteen tilanteissa, jossa asiakas on pimitänyt tietoa tilintarkastajalta. Tällaiset tilanteet ovat kuitenkin aina kiusallisia ja hankalia. Siis-teimmin asian saa hoidettua ajoittamalla suhteen purkamisen niin, että asiakkaan yhtiökokouksessa ilmoitetaan, että asiakassuhde puretaan. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

ISQC 1 -standardi esittää vaatimuksia myös tilintarkastusyhteisön henkilöstöresursseille. Sen mukaan yhteisön henkilöstön tulee olla pätevää ja ammattitaitoista. Sen tulee osata toteuttaa tarkastus ammattitaitoisesti ja eettisiä periaatteita noudattamalla. Henkilöstön tulee olla kykenevä toteuttaa tarkastus noudattaen voimassa olevia standardeja ja säädöksiä. Vastuullisten tarkastajien raporttien tulee myös olla olosuhteisiin nähden asianmukaisia. (ISQC 1 2009, 45.)

Jotta standardin asettamat henkilöstövaatimukset voitaisiin kunnialla täyttää, tulee henkilökuntaa kouluttaa aktiivisesti. Tilintarkastusalalla henkilöstöä koulutetaan yleisesti ottaen paljon. Case-tilintarkastusyhteisössä kilpailuetu tulee ketjun massiivisen koneiston kautta, joka mahdollistaa esimerkiksi lukuisat ja monipuoliset e-koulutukset. Esimerkki tilintarkastusyhteisössä henkilöstön koulutuspolku on pitkälti reititetty manager-vaiheeseen asti. Tietyssä vaiheessa urapolkua henkilöstö osallistuu tiettyihin koulutuksiin, jotka ovat heidän asemansa kannalta olennaisia. Tätä kokeneemmille tarkastajille järjestetään muun muassa konsernikoulutuksia, vuosittaisia koulutuspäiviä, säännöllisiä IFRS-koulutuksia sekä päivitetään henkilöstön osaamista kulloinkin ajankohtaisista asioista. Tällöin tuodaan esimerkiksi esille tapauksia ja havaintoja laaduntarkas-

tuksesta. Myös lakimuutoksiin perehdytään tapauskohtaisesti. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Suomessa tilintarkastuksen kansainvälisestä valvontatyöstä vastaa Patentti- ja rekisterihallitus (Patentti- ja rekisterihallitus). Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) vaatii aihealla tietyin määrin koulutusta, esimerkiksi veroihin ja tarkastustyöhön liittyen, jotka tilintarkastusyhteisön tulee vuosittain raportoida PRH:n valvojalle. Erityisesti auktorisoidut tilintarkastajat ovat henkilökohtaisesti tarkkoja saamastaan koulutuksesta, jotta he voivat säilyttää auktorisointinsa. Myös auktorisoinnin hankkiminen katsotaan koulutukseksi ja case-tilintarkastusyhteisö järjestää myös PRH:n kokeeseen valmistavia valmennuskursseja henkilöstölleen. Pakollisten koulutusten ja ketjun määräämien koulutusten lisäksi case-tilintarkastusyhteisö järjestää myös johtajakoulutuksia, mutta ne eivät standardin kannalta näyttele kovinkaan tärkeää roolia. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

COSO-viitekehys painottaa sisäisen valvonnan kannalta tärkeäksi ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamisen, kehittämisen ja säilyttämisen organisaation palveluksessa (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 49). Kuten aikaisemmin työssä mainitsin (s. 14), jatkuvalla määrätietoisella henkilöstön kouluttamisella on todettu olevan myös vahva rooli henkilöstön sitouttamisen kannalta. Voidaankin tehdä johtopäätös, että henkilöstön vaihtuvuudesta ja epäpätevyydestä aiheutuva riski liiketoiminnalle on case-tilintarkastusyhteisössä kohtuullisen alhainen.

Itse toimeksiannon suorittamiselle standardi asettaa vaatimukseksi, että yhteisöllä tulee olla toimintaperiaatteet ja menettelytavat, joiden avulla se saa kohtuullisen varmuuden siitä, että tarkastustyö tehdään säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten mukaisesti. Tilintarkastusyhteisön prosessien tulee sisältää tarkastuksen suorittamisen laadun yhdenmukaisuuden edistämisen kannalta relevantit seikat, valvonta velvollisuudet sekä läpikäyntivelvoitteet. Työn läpikäynnissä tulee noudattaa periaatetta, että kokeneemmat tarkastajat käyvät läpi kokemattomampien tarkastajien työt. (ISQC 1 2009, 46.)

Haastattelemanani asiantuntija painottaa laadunvalvonnan kannalta juuri töiden läpikäyntiä. Vastuullinen tarkastaja on apulaisensa työstä vastuussa kuten omastaan. Litteä organisaatorakenne helpottaa läpikäynnin tuomaa työkuormaa esimerkkiyhteisössä. Tilintarkastusyhteisössä tehdään kahden laista töiden läpikäyntiä. Kuuma läpikäynti (hot review) tarkoittaa tarkastustyön aikana tapahtuvaa tarkastusdokumentaation läpi-

käyntiä, jossa kokeneempi tarkastaja tarkastaa kokemattomamman tarkastajan työtä. Kun läpikäyntiä tehdään tarkastustyön aikana, on tiimin mahdollista tehdä korjauksia tarkastustyöpapereihin. Kylmä läpikäynti (cold review) tarkoittaa tarkastuksen jälkeistä töiden läpikäyntiä, jota tehdään esimerkiksi oppimisen vuoksi. Töiden läpikäynnin lisäksi tarkastajien apuna on erilaisia tarkastuslistoja, joista varsinkin kokemattomimmat tarkastajat voivat vahvistaa, että kaikki vaadittu työ on tehty. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Standardi velvoittaa tilintarkastusyhteisöjä tekemään lisäksi toimeksiantokohtaista laaduntarkastusta. Tilintarkastustyö vaatii usein tilintarkastajalta ammatilliseen harkintaan perustuvia ratkaisuja. Toimeksiantokohtaisessa laaduntarkastuksessa tulee objektiivisesti tarkastella johtopäätöksiä ja ratkaisuja, jotka tarkastaja on tehnyt ammatilliseen harkintaan perustuen. Toimeksiantokohtaista laadunvalvontaa tulee tehdä kaikille listattujen yhteisöjen tilintarkastustoimeksiannoille. (ISQC 1 2009, 47.)

Tarkastelun kohteena olevassa tilintarkastusyhteisössä toimeksiantokohtaista laaduntarkastusta tehdään järjestelmällisesti. Yhtiöllä on rekisteri kaikista auktorisoiduista tilintarkastajista ja tietty rotaatio, jonka mukaan kukin auktorisoitu tilintarkastaja joutuu laadunvalvonnan toimeksiantokohtaisen tarkastuksen kohteeksi. Laadunvalvontatiimi tekee vuosisuunnitelman, jonka mukaan se tarkastaa noin kolmekymmentä toimeksiantoa vuosittain niin, että määräykset täyttyvät. Laadunvalvonta suoritetaan ketjun laatiman tarkastuslistan pohjalta eräkohtaisesti. Sen tarkoitus on varmistaa, että jokainen tulos- ja tase-erä on tarkastettu voimassa olevien säädösten ja määräysten mukaisesti. Kun käytetään ketjun luomaa tarkastuslistaa, saadaan varmuus myös siitä, että kaikki laadunvalvontatarkastuksen periaatteiden edellyttämät toimenpiteet on suoritettu. Ketjun toimintaperiaatteisiin kuuluu, että tarkastajan läpäistessä laaduntarkastuksen, hänelle myönnetään palkkio. Hylätty laadunvalvontatarkastus johtaa puolestaan sakkoihin, jotka vaikuttavat tilintarkastajan bonuksiin. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Laadunvalvonnan on tärkeää pysyä objektiivisena, jotta sen tuottamiin tuloksiin voidaan luottaa. Laadunvalvonta työ tehdään ennalta määrätyissä tiimeissä, joten kukaan ei yksin pysty vaikuttamaan laadunvalvontaraportin lopputulokseen. Koska laadunvalvontatiimi on määrätty etukäteen, ei manipulointiin ole mahdollisuutta toimeksiannon suorittamishetkellä. Ainut keino, jolla väärinkäytöksiä voisi syntyä, on laadunvalvontaraportin väärentäminen. Väärinkäytöksen riski on kuitenkin hyvin minimaalinen. Laadunvalvontatyössä, kuten tilintarkastustyössä yleensä, tärkeää on ammattietiikka. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Laadunvalvontatoimenpiteet ovat tilintarkastustoimialalla olennainen osa sisäisen valvonnan seurantatoimenpiteitä. Se on prosessi, jolla seurataan ja valvotaan sisäisen valvonnan toimivuutta. Toisin sanoen sillä seurataan, toteuttaako organisaation henkilöstö omia linjauksiaan ja toimintaohjeitaan. (Ratsula 2016, 140.) Tilintarkastustoimeksiannon aikana tapahtuva hot review-laadunvalvontaprosessi on COSO:ssakin mainittu jatkuva seurantatoimenpide, joka on rakennettu osaksi tilintarkastusprosessia. Esimiehen ohjeistus ongelmatapauksissa on tärkeää. Kuten ISQC 1 -standardi määrää, myös COSO painottaa, että erillisiä arviointeja tulee tehdä tärkeisiin kohteisiin. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 129–131.)

Tilintarkastus toimeksiannon dokumentoimisesta standardi asettaa vaatimuksia dokumentaation oikea-aikaisuuteen ja sen säilyttämiseen liittyvissä asioissa. ISQC 1 painottaa, että tilintarkastus toimeksiannon dokumentaatio tulee olla oikea-aikaisesti koottu loppuun annettavien raporttien valmistumisen jälkeen. Lisäksi dokumentaatio on säilytettävä luottamuksellisena ja turvassa niin, että tietojen eheys säilyy ja niitä pääsee tarvittaessa tarkastelemaan. (ISQC 1 2009, 49.)

Lain mukaan tilintarkastusdokumentaatiota on säilytettävä kymmenen vuotta, jonka jälkeen ketju valvoo, että se poistetaan. Dokumentaation valmistumisen oikea-aikaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki tarkastus työ on huolellisesti dokumentoitu ennen kuin tilintarkastuskertomus annetaan asiakkaalle. Kertomuksen luovuttamisen jälkeen on sallittua tehdä ainoastaan niin sanottuja ”house keeping” -toivia. Tämä tarkoittaa dokumentaation siistimistä ja viimeistelyä. Esimerkiksi johdon vahvennuskirjeen liittäminen dokumentaatioon kuuluu usein viimeistelytoihin. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Dokumentaation säilyvyyden kannalta tietoturva-asioiden on oltava kunnossa. Tilintarkastustyö ja -dokumentaatio on nykypäivänä sähköisessä muodossa. Tämä on tehnyt suurten tietomassojen säilömisestä helpompaa, mutta luottamuksellisuuden ja säilyvyyden uhaksi on syntynyt uusia riskejä. Toimistolla syttynyt tulipalo ei ole enää vaara dokumentaation tuhoutumiselle, vaan erilaiset tietojenkalastelu ja tietojärjestelmiin tunkeutumisyrietykset ovat oleellinen uhka nykyisessä tietoyhteiskunnassa. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Haastateltavan mielestä tietoturva on kuitenkin parempi kuin ”mappiaikana”. Tarkastustyöpapereita ei enää pysty hävittämään tai ne eivät ole alttiita varkauksille. Ketjun käyt-

tämät järjestelmät ovat sen itsensä kehittämiä ja tietoturva on myös sen mukaista. Jokaisen työntekijän vastuulla on kuitenkin noudattaa yhtiön puhtaan pöydän linjausta. Työpisteen siisteys ja tietokoneen lukitseminen ovat tärkeitä asioita, vaikka toimistoon pääsy onkin rajattu ainoastaan kulkutunnisteen omaaville henkilöille. Tietoturvan tärkeyttä painotetaan työntekijöille alati. Jokainen on tietoinen siitä, että oma työpaikka on vaarassa, jos arkaluontoista tietoa vuotaisi. Ketju kehittää myös jatkuvasti uusia järjestelmiä, joilla tietoturvaa pystyttäisiin parantamaan. Uusimpana käyttöön on otettu portaali, jonka avulla asiakas voi jakaa dokumenttejaan toimeksiantotiimille turvallisesti välttämättä sähköpostin käyttöä. Tähän syytä ovat esimerkiksi sähköpostien kaappaukset ja kalasteluyritykset. Usein tiedonvaihto on niin aktiivista, että jokaisen sähköpostin salaaminen ja salasanan lähettäminen erillisellä viestillä on tehotonta. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

ISQC 1 -standardin määrittämät seuranta vaatimukset ovat lähes identtiset COSO:n suosittelemien seuranta-toimenpiteiden kanssa. ISQC 1:n mukaan tilintarkastusyhteisöllä tulee olla seurantaprosessi, jolla se saa kohtuullisen varmuuden siitä, että sen laadunvalvontajärjestelmän toimintaperiaatteet ovat relevantteja ja riittäviä sekä toimivat tehokkaasti. Prosessin tulee tarkastella ja arvioida järjestelmää jatkuvasti ja prosessin-omistaja tulee olla ammattitaitoinen partneri. Laadunvalvontaa suorittavat henkilöt eivät saa olla laadunvalvonnan alaisen toimeksiannon tarkastustiimissä. (ISQC 1 2009, 49.)

COSO kuvailee seuranta-toimenpiteet prosesseiksi, joilla seurataan sisäisen valvonnan prosesseja (Ratsula 2016, 140). Koska tilintarkastusyhteisössä sisäinen valvonta näkyy vahvasti laadunvalvontana, on standardin kuvailema seuranta yhtenevä COSO:n kuvailemaan seurantaan. COSO painottaa, että seuranta-toimenpiteet eivät ainoastaan tarkoita sisäisen valvonnan toimivuuden analysoimista. Tärkeää on havaita puutteita, kommunikoida niistä ja ryhtyä toimenpiteisiin. Arvioinnin tavoite on paikantaa kehityskohteita. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 133–135.)

ISQC 1 on samoilla linjoilla COSO-viitekehyksen kanssa. Se velvoittaa, että seurannan tuloksena todettuja puutoksia tulee arvioida ja selvittää, onko kyse laadunvalvontajärjestelmän toimimattomuudesta, ja tulisiko korjaustoimenpiteitä suorittaa. Tulokset tulee kommunikoida asianomaisille, mikäli kyse on puutteellisuudesta valvontajärjestelmän toiminnassa. Standardin mukaan puutteellisuuksiin tulee puuttua vähintään yhdellä seuraavista suosituksista: ryhtymällä korjaaviin toimenpiteisiin, jotka koskevat yksittäis-

tä toimeksiantoa tai henkilöä, kommunikoimalla havainnot koulutuksesta ja ammatillisesta kehittämisestä vastaavalle henkilölle, tekemällä muutoksia laadunvalvonnan menettelytapoihin tai kohdistamalla kurinpidollisia toimia henkilöihin, jotka eivät noudata tilintarkastusyhteisön toimintaperiaatteita. (ISQC 1 2009, 50.)

Myös laadunvalvontajärjestelmän dokumentoimista koskevat tiukat vaatimukset. Laadunvalvonnan toimiminen tai toimimattomuus tulee dokumentoida asianmukaisella tavalla ja dokumentaatio tulee säilyttää riittävän pitkän aikaa, jotta analyttinen arviointi on mahdollista. (ISQC 1 2009, 51.)

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä sisäistä valvontaa yleisellä tasolla sekä perehtyä tarkemmin siihen, kuinka sisäistä valvontaa käytännössä toteutetaan tilintarkastusprosessissa. Sisäisen valvonnan kokonaisuuteen uppouduttiin yleisimmin käytetyn COSO-viitekehyksen avulla, jonka yksityiskohtaisen purkamisen ja käsittelyn kautta sisäisen valvonnan tarkoitus, prosessit ja tavoitteet tuli avata ymmärrettävään muotoon. Toisaalta työssä tärkeää oli myös yhdistää teoria käytäntöön. Onko COSO-viitekehys sovellettavissa myös tilintarkastustoimialalle?

Koska sisäisen valvonnan järjestäminen ja sen tuottama informaatio on organisaatioissa arkaluontoista ja salaista tietoa, ei prosesseihin ollut mahdollista tutustua kovin tarkasti. Tämä ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista kokonaiskuvan saamiseksi sisäisestä valvonnasta. Tärkeämpää oli tunnistaa tietyt avainprosessit organisaatiossa ja todeta niiden olemassaolo ja tarkoitus. Yksityiskohtaisempi prosessien tarkastelu olisi tuonut mukanaan todella suuren tutkimusalueen, jonka läpikäyminen ei resurssien vähyden vuoksi olisi ollut mahdollista.

5.1 COSO ja ISQC 1

Opinnäytetyöni pohjalta voidaan todeta COSO-viitekehyksen ja ISQC 1 -standardin välillä huomattavia yhteneväisyyksiä. COSO:n mukaan ohjausympäristö on perusta muille sisäisen valvonnan komponenteille. Tärkeä osa ohjausympäristöä on ohjauskulttuuri, joka tarkoittaa asenteita, toimintaperiaatteita ja toimintaa sisäistä valvontaa koh-

taan. Ohjaukulttuurissa tärkeää oli johdon näyttämä esimerkki, "tone from the top", jokapäiväisessä toiminnassa. Toimintatapojen määrittely selkeästi eettisten ohjeiden muodossa on näinikään COSO:n mukaan tärkeää. Hallituksen tulee toimia sisäisen valvonnan valvojana ja johdon luoda organisaation rakenne ja raportointilinjat, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista. Olennainen osa ohjausympäristöä on myös ammattitaitoiseen henkilökuntaan panostaminen ja sen jatkuva kouluttaminen. Organisaation tehtävä on myös huolehtia, että henkilöstö toteuttaa sisäisen valvonnan vastuitaan. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 31.)

ISQC 1 sisältää samoja ohjausympäristön periaatteita. Tilintarkastusyhteisön tulee edistää kulttuuria laadun tärkeydestä. Tämä vastaa melko tarkasti COSO:n vaatimusta sisäisen valvonnan toimivuudesta ja sisäisen valvonnan vastuiden toteuttamisesta. Standardi painottaa, että ammattitaitoinen partnereista koostuva johtoryhmä on vastuussa laadunvalvonnasta (ISQC 1 2009, 42), kuten COSO painottaa hallituksen vastuuta sisäisestä valvonnasta. Standardi velvoittaa tilintarkastusyhteisön luomaan eettiset toimintaperiaatteet ja menettelytavat COSO:n tavoin (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 31–32). Tarkoituksenmukaiset raportointilinjat ja toimivaltuudet näkyvät selvimmin standardin velvoitteissa kokemattomamman tarkastajan työn läpikäymisessä sekä auktorisoitujen tarkastajien toimeksiantojen johtamisessa (ISQC 1 2009, 46). Monessa standardin kohdassa painotetaan, että toimeksiantotiimien henkilökunnan tulee olla ammattitaitoista ja koulutettua (ISQC 1 2009, 45). Tämä täsmää myös COSO:n henkilöstösuosituksiin.

COSO:n riskien arviointiosa-alue ilmenee ISQC 1 -standardissa selvimmin acceptance and continuance -prosessissa. Riskien arvioinnin pääkohdat COSO:ssa painottuvat tavoitteiden uhkaavien riskien tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen, väärinkäytös mahdollisuuksien huomioon ottamiseen sekä niiden muutosten tunnistamiseen, jotka voivat vaarantaa sisäisen valvontajärjestelmän toimivuuden. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 59.)

ISQC 1 -standardin acceptance and continuance-prosessi käsittelee samoja asioita tilintarkastuksen kannalta. Standardin mukaan tilintarkastusyhteisöllä tulee olla tarpeelliseksi katsomansa tiedot asiakasorganisaatiosta, jotta se voi hyväksyä toimeksiannon tai jatkaa toimeksiannossa. Sen tulee varautua tilanteisiin, joissa asiakasorganisaatiosta paljastuu tietoa, joka estää toimeksiannon jatkamisen. (ISQC 1 2009, 45). Standardin riippumattomuusvaatimukset voidaan myös katsoa riskienhallintatoimenpiteiksi.

Eturistiriitojen välttäminen on laadukkaan tilintarkastuksen edellytys. Tilintarkastusyhteisön tulee myös arvioida ennalta tilanteita, joissa riippumattomuus voi vaarantua (ISQC 1 2009, 43). Henkilöstölle tulee viestiä, että riippumattomuuden vaarantumistilanteista on raportoitava välittömästi relevanteille henkilöille (ISQC 1 2009, 43–44).

COSO:n määrittämät valvontatoimenpiteet vastaavat tunnistettuihin riskeihin. Ne ovat linjauksia ja toimintatapoja: mitä tulee tehdä ja miten. Valvontatoimenpiteet edesauttavat tavoitteiden saavuttamista ja organisaatio toteuttaa niitä luomalla linjauksia, jotka määrittelevät, millaista toimintaa odotetaan, sekä menettelytapoja, joilla linjauksia toteutetaan käytännössä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 101–103.)

ISQC 1 -standardissa COSO:n määrittelemiä valvontatoimenpiteitä vastaavat pääasiassa toimeksiannon suorittamista koskevat veloitteet. Tilintarkastusyhteisön toimintaperiaatteet, jotka antavat sille varmuuden, että toimeksianto suoritetaan standardeihin ja säädöksiin perustuen, täsmäävät COSO:n kuvaukseen valvontatoimenpiteestä. Kokemattomamman tilintarkastajan työn läpikäynti ja tarkastuslistojen käyttö ovat tärkeitä manuaalisia kontroleja, joilla voidaan vakuuttua työn laadusta ja näin ollen myös sisäisen valvonnan tarkoituksen täyttymisestä: yhtiö saa kohtuullisen varmuuden, että se täyttää tavoitteensa, suorittaa laadukkaan tilintarkastuksen, raportoiden sen oikein noudattaen lakeja ja vaatimuksia. (ISQC 1 2009, 46.) Myös toimeksiantokohtaiset laaduntarkastukset täsmäävät valvontatoimenpiteiden kuvaukseen.

Informaatio ja viestintä ovat COSO:n mukaan tärkeä osa-alue sisäisen valvonnan toimivuuden kannalta. Ilman ajantasaista tietoa ja kommunikaatiota sisäinen valvonta ei toimi. Organisaation tulee aktiivisesti hankkia relevanttia tietoa ja käyttää sitä toimintansa tukena. Myös sisäisen valvonnan asioista viestiminen organisaation sisällä on eilinehto valvonnan toimimiselle. Kommunikaatio ulkoisten sidosryhmien kanssa on yhtä lailla tärkeää, koska sidosryhmillä on usein informaatiota, joka on relevanttia sisäisen valvonnan kannalta. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 105–111.)

ISQC 1 -standardi on täynnä kommunikaatiota koskevia veloitteita. Niitä ei ole jaettu tiettyyn osuuteen standardia, vaan kommunikointi prosessinomistajalle tai muulle asianomaiselle henkilölle relevanteista asioista on edellytys koko laadunvalvontajärjestelmän toiminnalle. Ilman kommunikaatiota laadunvalvontajärjestelmä ei toimi, koska täl-

löin esimerkiksi tieto korjattavista asioista ei kulje eteenpäin. Esimerkiksi riippumattomuutta koskevat asiat tulee kommunikoida asianomaisille henkilöille, jotta he ovat tietoisia niistä ja voivat toimia vaatimusten mukaan (ISQC 1 2009, 43).

COSO:ssa seurantatoimenpiteillä tarkoitetaan prosesseja, joilla seurataan sisäisen valvonnan toimivuutta. Sen mukaan organisaatio aktiivisesti valitsee ja kehittää seurantatoimenpiteitä sen varmistamiseksi, että sisäinen valvonta toimii halutulla tavalla. Organisaation tulee myös arvioida sisäisen valvonnan puutteita ja kommunikoida niistä taholle, joka pystyy suorittamaan korjaavia toimenpiteitä. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, 123.)

Standardi asettaa laadunvalvonnan periaatteiden ja menettelytapojen seurannalle samanlaisia vaatimuksia. Tilintarkastusyhteisön seurantaprosessin tulee antaa kohtuullinen varmuus laadunvalvontajärjestelmän toimintatapojen relevanttisuudesta ja tehokkaasta toiminnasta. Sen tulee myös seurata havaittuja puutteellisuuksia ja selvittää mistä ne johtuvat. Tulokset on kommunikoitava vastuullisille henkilöille ja puutoksiin on kohdistettava korjaavia toimenpiteitä. (ISQC 2009, 49–50.)

5.2 Tilintarkastusyhteisön suoriutuminen ISQC 1 -standardin velvoitteista

Tarkastelun kohteena ollut BIG4-tilintarkastusyhteisö suoriutui standardin asettamista velvoitteista pääasiassa hyvin. Kuten haastateltu asiantuntija osuvasti totesi: ”luottamusbisneksessä ilman laatua, et ole mitään”. Tilintarkastusyhteisössä vallitsee kauttaaltaan työn laatua korostava kulttuuri. Kaiken taustalla on ”tone from the top” eli johdon näyttämä esimerkki. Lisäksi ammattitaitoiset tilintarkastusyhteisön osakkaat vastaavat laadunvalvontajärjestelmän osa-alueista. Näin ollen laatua koskevat johdon velvoitteet tilintarkastusyhteisössä täyttyvät. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Tilintarkastusyhteisöllä on olemassa eettiset helposti ymmärrettävät eettiset ohjeet, jotka ovat koko henkilöstön saatavilla. Eettisiin toimintatapoihin perehdytään myös koulutusten avuin ja työhön tultaessa työntekijä vahvistaa kirjallisesti, että on lukenut ja ymmärtänyt eettiset ohjeet. Samat toimintatavat pätevät tilintarkastajan riippumattomuuteen. Riippumattomuutta seurataan järjestelmin ja henkilöstölle tehdään lisäksi pistotarkastuksia. Järjestelmän vuoksi riippumattomuuden rikkominen ei ole mahdollista, jos työntekijä haluaa kirjata työtuntinsa laskutettavaksi. Lisäksi vuosittain jokainen

työntekijä antaa vuosittaisen vahvistuksen yhtiön linjausten noudattamisesta. Relevantit eettiset vaatimukset täyttyvät. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Asiakassuhteiden ja yksittäisten toimeksiantojen hyväksyminen ja jatkaminen on organisaatiossa hoidettu järjestelmän kautta. Ennen hyväksymistä tai jatkamista tilintarkastusyhteisö kerää asiakkaasta relevantit tiedot järjestelmään ja arvioi, voidaanko toimeksianto ottaa vastaan standardin vaatimukset täyttäen. Myös prosessi asiakassuhteen päättämiseen on laadittu, jos asiakkaasta paljastuu tietoja, jotka olisivat aiheuttaneet kieltäytymisen toimeksiannosta. Acceptance and continuance -vaatimukset täyttyvät. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Tilintarkastusyhteisö kouluttaa henkilöstöään useilla erilaisilla koulutuksilla, ja urapolku manager-vaiheeseen asti on pitkälti reititetty koulutusten kannalta. Lisäksi osa tilintarkastajista suorittaa auktorisoinnin Suomen valvontaviranomaisen järjestämän tutkinnon suorittamalla. Toimeksiannoissa vastuullisena henkilönä toimii auktorisoitu tarkastaja. Sopivat henkilöt toimeksianto tiimeihin valitsee Helsingissä toimiva osasto, jolla on tiedot kaikista tilintarkastusyhteisön työntekijöistä. Henkilöstöä koskevat vaatimukset täyttyvät. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Tilintarkastus toimeksiannoissa kokeneempi tilintarkastaja käy läpi kokemattomamman tilintarkastajan työn. Metodologia koulutuksia järjestetään koko henkilöstölle, joten organisaation toimintatavat ovat kaikkien tiedossa. Tarkastuksen oikea-aikaisuutta seurataan organisaation oman dokumentointi järjestelmän kautta, johon jää jälki työhön tehdyistä muutoksista. Laadunvalvonnan objektiivisuus varmistetaan valitsemalla henkilöt laadunvalvontatoimeksiantoon ennalta, jolloin väärinkäytösten mahdollisuus minimoidaan. Laadunvalvontaprosessi dokumentoidaan huolellisesti, jotta tuloksiin voidaan palata ja niitä voidaan seurata analyttisesti. Toimeksiannon suorittamista koskevat vaatimukset täyttyvät. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

Tilintarkastusyhteisössä laadunvalvontaprosessi suoritetaan pitkälti ketjun määrittämän prosessin mukaan. Organisaatiossa ”tone from the top” on oikea ja ylätason kontrollit ovat kunnossa. Viestintä laadun tärkeydestä on jatkuvaa, mikä näkyy toimeksiannoissa sääntöjen noudattamisen muodossa. (KHT-tilintarkastaja 2017.)

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen: miten sisäinen valvonta järjestetään tilintarkastusprosessissa. Lisäksi tavoitteena oli avata sisäisen valvonnan kokonaisuutta ja tarkastella, miten viitekehyksen teoria tapahtuu käytännössä. Mielestäni työ vastaa yleisellä tasolla esitettyihin tutkimuskysymyksiin kiitettävästi.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli kattavasti COSO-viitekehyksen teoriaa ja jokainen viitekehyksen periaate käytiin läpi esimerkkien avulla. Työstä käy ilmi, että sisäinen valvonta ei ole yksittäinen prosessi, vaan se ilmenee kaikissa prosesseissa ja toiminnassa läpi organisaation. Viitekehystä vertailtiin opinnäytetyössä ISQC 1 -standardiin, joka esittää käytännön vaatimuksia tilintarkastusyhteisön laadunvalvonnalle. Kuten aikaisemmin opinnäytetyössä todettiin (s. 4), sisäinen valvonta on koko organisaation toteuttama prosessi, jolla organisaatio saa kohtuullisen varmuuden siitä, että se saavuttaa tavoitteensa toimintojensa, raportointinsa ja lain sekä asetusten suhteen. Tilintarkastustoimialalla laadunvalvonta on suurilta osin vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta.

Työn empiirisessä osassa avattiin tilintarkastusyhteisön suorittamia toimintaperiaatteita, joilla se takaa laadukkaan tilintarkastustyön. Tiedot kerättiin haastattelemalla BIG4-tilintarkastusyhteisön laadunvalvonnasta vastaavaa osakasta, joten saatujen tietojen voidaan katsoa olevan luotettavia.

Opinnäytetyöprosessi alkoi huhtikuussa, jolloin harjoitteluni BIG4-tilintarkastusyhteisössä päättyi. Harjoittelun kautta sain kokemusta tilintarkastusalalta ja näin ollen lähtökohtani opinnäytetyöhön olivat hyvät. Sisäistä valvontaa koskevia lähteitä oli vaikea löytää, koska aihetta ei ole vielä tutkittu laajasti. Osasyys tähän voi olla myös sisäisen valvonnan luonteesta: se esiintyy kaikissa organisaation toiminnoissa. Lähdemateriaalia löytyi kuitenkin riittävä määrä opinnäytetyön suorittamista varten. Valmistauduin asiantuntijan haastatteluun hyvin tekemällä valmiin rungon haastattelun pohjaksi. Mielestäni haastattelu onnistui hyvin ja sain yhdellä kerralla tarvittavan materiaalin opinnäytetyötäni varten. Työn kirjoittaminen meni sujuvasti, koska ammattikorkeakoulun verkkoportaalissa oli kattavat ohjeet työn kirjoittamista varten. Ammattitaitoista ohjausta sain tarvittaessa opinnäytetyöohjaajaltani.

5.4 Jatkoimenpiteet

Opinnäytetyöni kuvasi sisäistä valvontaa tilintarkastusyhteisössä yleisellä tasolla. Tämän vuoksi jatkotutkimusaiheita syntyy lukuisia liittyen niin COSO-viitekehykseen kuin myös ISQC 1 -standardiin ja tilintarkastusyhteisön käytännön laadunvalvontaprosesseihin.

Mahdollisia jatkotutkimuksia voisi tehdä koskien COSO:n yksittäisiä alueita: ohjausympäristöä, riskien arviointia, valvontatoimenpiteitä, informaatiota ja viestintää tai seuranta. Samoin ISQC 1 -standardin osoittamia osa-alueita voisi purkaa yksityiskohtaisemmin. Haasteena jatkotutkimuksille on, että sisäisen valvonnan yksityiskohtaisempi informaatio on salaista tietoa useimmissa organisaatioissa. Sisäistä valvontaa voisi myös tutkia vertaamalla kahden eri toimialan organisaatiota. Esimerkiksi tuotannollisella alalla sisäisen valvonnan prosessit ovat täysin erilaisessa tärkeysjärjestyksessä kuin palvelualalla.

Lähteet

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015. Hallinnointikoodi. Corporate Governance 2015. [Http://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf](http://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf). Luettu 9.5.2017.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. About us. <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. Luettu 6.6.2017.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013. Internal Control – Integrated Framework. Framework and Appendices. Pdf-tiedosto. Luettu 28.4.2017.

Helsingin seudun kauppakamari 2016. Yrityksiin kohdistuvat kyberuhat 2015. [Http://helsinki.chamber.fi/media/filer_public/36/0f/360fddcd-4cfe-41a6-ab89-c028aa0bf15c/kyberturvallisuus_2015.pdf](http://helsinki.chamber.fi/media/filer_public/36/0f/360fddcd-4cfe-41a6-ab89-c028aa0bf15c/kyberturvallisuus_2015.pdf). Luettu 3.5.2017.

ISQC 1. 2009. <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a007-2010-iaasb-handbook-isqc-1.pdf>. Luettu 27.8.2017.

Keskuskauppakamari 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/04/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final.pdf>. Luettu 3.5.2017.

KHT-tilintarkastaja 2017. Partner. BIG4-tilintarkastusyhteisö, Helsinki. Haastattelu 5.7.2017.

Koivu, Eila & Ranta-aho, Markku & Vuoti, Helge 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan: johdon ja tarkastuksen käytännön opas. Tietosanoma, Helsinki.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Patentti- ja rekisterihallitus 2017. Tilintarkastusvalvonta. <https://www.prh.fi/fi/tilintarkastusvalvonta.html>. Luettu 28.8.2017.

PwC 2016. Global Economic Crime Survey 2016. [Http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/global-economic-crime-survey-2016.html](http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/global-economic-crime-survey-2016.html). Luettu 3.5.2017.

Ratsula, Niina 2014. Tone from the middle. Code Of Conduct-blogi.
[Http://www.codeofconduct.fi/2014/09/04/tone-from-the-middle-2/](http://www.codeofconduct.fi/2014/09/04/tone-from-the-middle-2/). Luettu 4.5.2016.

Ratsula, Niina 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2., uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

