

Henri Hurmerinta

Yrityksen sisäinen valvonta

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoiminta

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Henri Hurmerinta

Työn nimi: Yrityksen sisäinen valvonta

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 46

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista organisaation sisäinen valvonta on ja mihin kaikkiin toimintoihin se yrityksen sisällä vaikuttaa. Tutkimuksessa tarkastellaan aiheeseen liittyviä toimenpiteitä ja toimintatapoja sekä mahdollisista sisäisen valvonnan laiminlyönneistä seuraavia riskejä ja haittoja organisaatiolle. Koonti sisäisestä valvonnasta antaa mahdollisuuden lukijoilleen hyödyntää tutkimusta organisaation tai yrityksen sisäisen valvonnan kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät jakautuvat teoreettiseen osuuteen ja kvalitatiiviseen haastatteluosuuteen. Opinnäytetyön keskeinen tutkimuksellinen viitekehys muodostuu sisäisen valvonnan COSO-mallin tarkastelusta ja hyödyntämisestä. Kvalitatiivinen haastatteluosuus toteutettiin yrityksissä toimiville johtotason henkilöille COSO-mallin rakenteita hyödyntäen.

Kvalitatiivisen haastattelun tutkimustuloksista nousee merkittävänä sisäisen valvonnan onnistumiseen vaikuttavana asiana esille kommunikaation ja informaation tärkeys esimiehen ja työntekijän välillä. Viestintä koetaan tärkeänä myös työntekijöiden keskinäisessä toiminnassa. Organisaation aktiivisempi kommunikaatio ja sisäiseen viestintään panostaminen parantavat työsuoriutumisen lisäksi työilmapiiriä ja luovat tiiviimpää yhteisöllisyyttä. Tutkimustuloksista käy lisäksi ilmi, että organisaation johtotehtävissä olevien kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden keskinäiseen kommunikointiin osana sisäisen valvonnan tehokasta toteutumista.

Avainsanat: COSO, prosessit ja kontrollit, sisäinen valvonta, väärinkäytökset

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Management

Author: Henri Hurmerinta

Title of thesis: Companies internal control

Supervisor: Tuulia Potka-Soininen

Year: 2019

Number of pages: 46

Number of appendices: 1

The aim of the thesis is to find out what the internal control of the organization is and how it affects within the company. The study examines related activities and practices as well as the risks and disadvantages to the organization of possible internal control failures. The guiding study of internal control allows readers to utilize research to develop and implement internal control of an organization or business. The research methods of the thesis are divided into theoretical part and qualitative interview part.

Central research framework of the thesis are divided into theoretical part and qualitative interview part. The main studies of the thesis are exploring and utilizing the COSO model. Qualitative interviews were conducted for senior executives in companies, utilizing the COSO model structures.

The results of qualitative interviews raise the importance of communication and information between the supervisor and the employee, as well as the interaction between the other employees of the organization. The organization's more active communication and investing in internal communication improve not only the job performance but also the working atmosphere and create a closer community. In addition, the results of the research show that those in management positions in the organization should pay more attention to the central communication of employees as part of the effective implementation of internal control.

Keywords: COSO, processes and controls, internal control, corruption

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tavoite.....	8
1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	9
2 SISÄINEN VALVONTA.....	10
2.1 Sisäisen valvonnan tavoitteet.....	10
2.2 Sisäisen valvonnan mallit	12
2.3 COSO-malli.....	12
2.3.1 Ohjausympäristö	15
2.3.2 Riskien arviointi	16
2.3.3 Valvontatoimenpiteet.....	17
2.3.4 Kommunikointi ja informaatio.....	18
2.3.5 Seuranta	20
2.4 Kolmen puolustuslinjan malli.....	21
2.5 Sisäinen tarkastus	22
2.6 Heikko sisäinen valvonta ja väärinkäytökset	23
2.7 Yleiset puutteet sisäisessä valvonnassa	26
2.8 Sisäiseen valvontaan liittyvä lainsäädäntö ja ohjeistukset.....	26
2.8.1 Osakeyhtiölaki	27
2.8.2 Finanssivalvonta sisäisen valvonnan järjestämisessä.....	28
2.8.3 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi.....	28
2.8.4 Kirjanpitolaki ja tilintarkastus.....	29
3 SISÄINEN VALVONTA OSANA YRITYKSEN PROSESSEJA	30
3.1 Henkilöstö- ja rekrytointiprosessi	30
3.2 Myyntiprosessi.....	31
3.3 Hankintaprosessi	32

3.4 Valmistusprosessi ja varastonhallinta	33
4 TUTKIMUSTULOKSET	35
4.1 Ohjausympäristö	35
4.2 Riskienarviointi.....	36
4.3 Valvontatoimenpiteet.....	36
4.4 Kommunikointi ja informaatio	37
4.5 Seuranta	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
LÄHTEET	42
LIITTEET	45

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1 COSO-mallin osatekijät (Cruz2017) 14

Kuva 2 Kolmen puolustuslinja kaavio (IIA 2015) 21

Käytetyt termit ja lyhenteet

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FIVA	Finanssivalvonta
SOX	Sarbanes-Oxley

1 JOHDANTO

Sisäinen valvonta on käsite, jonka jokaisen organisaation tulisi tunnistaa. Sisäisen valvonnan malleja löytyy erilaisia ja niiden muokkaaminen oman organisaation käyttöön on suositeltavaa.

Opinnäytetyöhön valitsema aihe on mielenkiintoinen, koska organisaatioiden sisällä tapahtuu paljon väärinkäytöksiä. Erään Yhdysvaltalaisen tutkimuksen (ACFE 2016) mukaan keskiverto yritys menettää jopa 5% vuosittaisesta liikevaihdostaan väärinkäytösten seurauksena. PwC:n Global Economic Crime and Fraud Survey (Uusi-Hautamaa 2018) tutkimuksesta käy ilmi, että väärinkäytöksen uhreina on 46% pohjoismaisista yrityksistä ja koko maailman laajuisesti 49% yrityksistä.

Väärinkäytösten taustalla on suurella todennäköisyydellä sisäisen valvonnan puute yrityksissä. Tästä tuli ajatus tehdä opinnäytetyöstä johdatus yrityksen sisäiseen valvontaan.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tutkimustavoitteena oli selvittää, mitä organisaation sisäinen valvonta oikeastaan tarkoittaa ja mihin kaikkiin toimintoihin se yrityksen sisällä vaikuttaa. Lisäksi opinnäytetyössäni tuodaan esiin aiheeseen liittyviä toimenpiteitä ja toimintatapoja sekä mahdollisista sisäisen valvonnan laiminlyönneistä seuraavia riskejä ja haittoja organisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena on koostaa tietoa sisäisestä valvonnasta, jota organisaatiot ja yrityksen sisäisestä valvonnasta vastuussa olevat henkilöt voivat hyödyntää omaan toimintaansa. Työssä paneudutaan esittelemään sisäistä valvontaa laajasti COSO-mallin kautta.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mihin sisäinen valvonta vaikuttaa?
- Mitä heikko sisäinen valvonta voi aiheuttaa?
- Miten sisäisen valvonnan prosessit toimivat?

Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten sisäistä valvontaa voitaisiin hyödyntää organisaatiossa mahdollisten väärinkäytösten ehkäisyssä ja niiden havaitsemisessa.

1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön metodit jakautuvat teoreettiseen osuuteen ja kvalitatiiviseen haastatteluosuuteen. Työn teoriaosuudessa käsitellään sisäistä valvontaa COSO-mallin sekä kolmen puolustuslinjan mallin näkökulmasta ja lisäksi se sisältää yleistä tietoa sisäisestä valvonnasta sekä siihen vaikuttavista osatekijöistä.

Opinnäytetyössä paneudutaan sisäisen valvonnan prosesseihin ja kontroleihin teemakohtaisesti. Sisäiseen valvontaan kuuluu väärinkäytösten ehkäisy sekä niiden havaitseminen, relevanttien riskien määrittely ja kontrollointi, ja parhaimmillaan se tukee yrityksen tavoitteisiin pääsyä. Väärinkäytösten todellisuutta on pyritty tuomaan esiin tutkimusten kautta. Lisäksi työstä löytyy sisäiseen valvontaan liittyvä lainsäädäntö ja ohjeistukset.

Kvalitatiivinen haastattelu on toteutettu haastatteleamalla johtotason henkilöitä COSO-mallin osien mukaisesti. Laadullinen haastattelu on litteroitu ja vastauksia analysoidaan johtopäätökset-osiossa. Haastatteluissa oli pyrkimyksenä tuoda esiin sekä taloudellista että tuotantoprosessin näkökulmaa ja tästä johtuen haastateltavakseni valikoitui talousjohtaja ja tuotannonkehittämisen johtaja. Tutkimuksella pyrittiin saamaan selville yrityksen sekä henkilöstön suhtautumista sisäiseen valvontaan. Tulokset tukivat tutkimuksen viitekehyksessä esiin tulleita havaintoja ja vastasivat osaltaan tutkimuskysymyksiin.

2 SISÄINEN VALVONTA

Sisäinen valvonta on suomennettu Ratsulan (2016, 13) mukaan termistä internal control. Ahokas (2012, 11) toteaa, että yksinkertaisesti sisäinen valvonta tarkoittaa organisaatioiden eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä sekä tapoja, jotka muodostuvat monista eri osa-alueista. Sisäinen valvonta määritellään organisaation sisäiseksi menettely- ja toimintatavoiksi, joiden avulla pyritään varmistamaan toiminnan laillisuus sekä tuloksellisuus (Ahokas, 12). Sisäinen valvonta mielletään usein samaksi kuin sisäinen tarkastus. Sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan kuitenkin riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- sekä konsultointitoimintaa, jotka tuottavat lisäarvoa organisaatiolle ja näin parantaa sen toimintaa. (Holopainen ym. 2010, 17.)

Sisäisen valvonnan avulla organisaatiot pyrkivät hallitsemaan niille relevantteja riskejä (Ratsula 2016, 14). Sisäinen valvonta on aina erilainen jokaisessa organisaatioissa, siihen vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koko, rakenne, toimiala, omistussuhteet ja toimintojen luonne. Ratsula huomauttaa, että tärkeintä on kuitenkin, kuinka sisäinen valvonta toimii, eikä se miten se on järjestetty.

Ratsula (2016, 18) toteaa, että parhaimmillaan sisäinen valvonta toimii, kun se on rakennettu osaksi liiketoimintaprosesseja ja sen komponentit ovat läsnä kaikkialla organisaation tasoilla. Kun sisäinen valvonta on rakennettu organisaation sisään, ei niiden suorittaja edes huomaa suorittavansa tiettyjä kontrolleja.

2.1 Sisäisen valvonnan tavoitteet

Ratsula (2016, 15) kertoo, että sisäisen valvonnan tavoitteet on luokiteltu kolmeen eri ryhmään, mikä kuvastaa sisäisen valvonnan eri näkökulmia. Tavoitteita ovat: toiminnalliset tavoitteet, raportoinnin tavoitteet sekä vaatimustenmukaisuuden tavoitteet.

Toiminnan tavoitteet ovat organisaation toiminnan tehokkuuteen sekä tuloksellisuuden liittyviä. Niillä pyritään turvaamaan omaisuus ja taloudelliset tulostavoitteet. Sisäisen valvonnan raportoinnin tavoitteisiin kuuluu puolestaan sisäinen ja ulkoinen,

taloudellinen ja ei-taloudellinen raportointi. Nämä raportoinnin tavoitteet voivat olla myös raportointiin liittyvän luotettavuuden, ajantasaisuuden, läpinäkyvyyden tavoitteita tai muita ulkopuolisen tai organisaation asettamien ehtojen noudattamisen seuraamista. Vaatimustenmukaisuuden tavoitteet muodostavat minimivaatimuksen organisaation toiminnalle, sillä nämä tavoitteet perustuvat lakien ja säännösten noudattamiseen. (Ratsula 2016, 15–16.)

Ratsula (2016, 248) kertoo, että sisäisen valvonnan ensisijaisena tehtävänä ei ole väärinkäytösten löytäminen, vaan tukea tavoitteisiin pääsemistä. Kun sisäinen valvonta toimii tuloksellisesti, se kuitenkin auttaa huomattavasti väärinkäytösten ehkäisyssä sekä tunnistamisessa. Ohjausympäristön toimiessa sujuvasti, esiin tulleisiin epäkohtiin ja väärinkäytöksiin voidaan reagoida ja käsitellä ne asianmukaisesti. Riipinen (2017) tuo esille, että väärinkäytösten ehkäisyssä toimii avainasemassa sisäinen valvonta ja yrityskulttuuri sekä tämän lisäksi hyvä suunnitelma väärinkäytösten varalta.

Sisäisen valvonnan aiheuttamat toimenpiteet tuovat mukanaan väistämättä jonkin verran kustannuksia. Kenton (2019) huomauttaakin, että valvonta voi olla yritykselle kallista, mutta sisäisen valvonnan käyttöä pidetään erittäin tärkeänä, jotta voidaan tehostaa yrityksen toimintaa ja poissulkea väärinkäytöksistä aiheutuvia vahinkoja. Ratsula (2016, 29) puolestaan toteaa, että investoiminen sisäiseen valvontaan kannattaa. Johdon tulisi organisoida resurssit sekä ohjaus- ja valvontajärjestelmät niin, että voivat tuottaa kohtuullisen varmuuden siitä, että organisaatiossa tehdään asioita oikein.

Riittämättömällä sisäisellä valvonnalla voi olla vakaviakin vaikutuksia. Ratsulan (2016, 28) mukaan sisäisen valvonnan puutteellisuus saattaa johtaa esimerkiksi seuraaviin seuraamuksiin:

- Vahingot yrityksen maineelle ja julkisuuskuvalle
- Negatiivinen vaikutus osakekursseihin sekä yrityksen arvoon
- Henkilöstön lojaaliuden ja sitoutumisen menetykseen
- Asiakkaiden tai muiden yhteistyökumppaneiden menettämiseen

Toisaalta Ratsula (2016, 28) esittää myös toimivan sisäisen valvonnan positiiviset vaikutukset, kuten:

- Työtehtävien ja prosessien selkeämpi kuvaus sekä läpinäkyvyys
- Työviihtyvyys sekä motivaatio lisääntyvät, kun henkilöstö kokee johdon toteuttavan eettistä, vastuullista ja lainmukaista toimintaa
- Virheet ja tehottomuudet tulevat helpommin esiin, kuten myös laiminlyönnit työtehtävissä ja toimintaohjeissa
- Kustannussäästöt, kun prosessit ovat selkeämpiä ja vältetään tehottomuudelta sekä päällekkäisyyksiltä

Holopainen ym. (2010, 51) huomauttavat, että sisäinen valvonta ei voi varmistaa organisaation menestystä eikä myöskään sen toiminnan pysyvyyttä, vaan sisäinen valvonta voi auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Sisäinen valvonta ei niin ikään kykene muuttamaan luonnostaan heikkoa johtajaa hyväksi johtajaksi.

2.2 Sisäisen valvonnan mallit

Sisäisen valvonnan malleja on useita, mutta tunnetuin sisäisen valvonnan viitekehys on COSO-malli. COSO-mallin lisäksi toinen tunnettu malli on kolmen puolustuslinjan malli. (Ratsula 2016, 54.)

2.3 COSO-malli

COSO-mallin kehitti vuonna 1985 Treadway Commission, jonka tehtävänä oli selvittää tekijät, jotka johtavat vilpilliseen taloudelliseen raportointiin, ja antaa suositukset toimenpiteistä vilpillisen raportoinnin vähentämiseksi. (Ahokas 2012, 24.)

COSO-malli on lyhenne sanoista: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Alkuperäinen COSO-malli, jota saatetaan myös kutsua nimellä COSO-IC, määrittelee sisäisen valvonnan prosessiksi, jonka saa aikaan hallitus, johto ja muu henkilöstö ja joka on suunniteltu tuottamaan kohtalaisen varmuuden seuraavien tavoitteiden saavuttamiselle (Ahokas 2012, 24):

- Yrityksen toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus
- Taloudellisen raportoinnin luotettavuus
- Lakien ja sääntöjen mukainen toiminta

Toiminnalliset tavoitteet liittyvät organisaation resurssien tarkoituksenmukaiseen ja tehokkaaseen käyttöön.

Taloudellisen raportoinnin tavoite puolestaan liittyy taloudellisten raporttien luotettavuuteen. Tämä tavoite toteutuu, kun ylimmällä johdolla sekä muulla johdolla on päätöksenteossa relevanttia tietoa oikeaan aikaan ja ulkoiset sidosryhmät voivat luottaa annettuun taloudelliseen informaatioon. (Ahokas 2012, 24.)

Lakien ja sääntöjen mukaisuuden tavoitteena on lakien sekä organisaation itselleen luomien sääntöjen ja toimintatapojen noudattamista (Holopainen ym. 2010, 54).

COSOn (2013) mukaan sisäinen valvonta auttaa yrityksiä saavuttamaan tärkeitä tavoitteita ja ylläpitämään sekä kehittämään suorituskykyä. Viitekehyksen integroidut puitteet mahdollistavat organisaatioiden tehokkaan sisäisen valvonnan kehittämisen. Nämä puitteet sopeutuvat muuttuviin liiketoiminta-, ja toimintaympäristöihin lieventäen riskejä hyväksyttävälle tasolle ja tukevat organisaation päätöksentekoa sekä hallintoa. Seuraavassa kuvassa on COSO-mallin rakenteet, jotka jakautuvat ohjausympäristöön, riskienhallintaan, valvontatoimintoihin, kommunikaatioon ja informaatioon sekä seurantaan.



Kuva 1. COSO-mallin osatekijät (Cruz 2016.)

COSOn mukaan sisäinen valvonta on prosessi, jonka johtokunta, hallinto sekä muu henkilöstö on suunnitellut tuottamaan varmuutta toiminnan ja raportoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessi identifioi viisi sisäisen valvonnan osatekijää: ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, kommunikaatio ja informaatio sekä seuranta. (Wilkins 2014.)

Sisäisen valvonnan tunnetuimmasta viitekehyksestä COSOsta on kehitetty kokonaisvaltaisemmin riskienhallinnon mukaan ottava COSO ERM-malli (Ratsula 2016, 54). ERM tulee sanoista Enterprise Risk Management. Enterprise Risk Management- Integrated Framework käsittelee sisäistä valvontaa entistä kattavammin sekä keskittyy selkeämmin ja syvällisemmin organisaation riskienhallintaan. Uuden viitekehyksen ei ole tarkoitus syrjäyttää sisäisen valvonnan mallia vaan linkittää se osaksi riskienhallintaa. (COSO 2004.)

COSO (2013) painottaa, että markkinat jatkavat globalisoitumista ja liiketoiminta mallit ovat muuttuneet merkittävästi sisältäen entistä enemmän yhteisiä palveluita ja ulkoistettuja palveluntarjoajia. Luottamus kehittyvään teknologiaan on yhä tärkeämpää liiketoiminnan suorituskyvyn parantamisessa, liiketoimintaprosesseissa ja päätöksenteossa.

2.3.1 Ohjausympäristö

Ohjausympäristö on joukko standardeja, prosesseja ja rakenteita, jotka muodostavat perustan sisäisen valvonnan toteuttamiselle organisaatiossa. Hallitus sekä ylin johto määrittelevät ylimmän tason sisäisen valvonnan merkityksen. (COSO 2013.)

Ohjausympäristön tarkoitus on luoda kuri sekä järjestys organisaatioon ja pyrkiä saamaan henkilöstö tietoisiksi organisaation kontroleista (Ahokas 2012, 27). Ohjausympäristö muodostaa perustan COSO-mallin komponenteille. Ohjausympäristöstä voidaan myös käyttää nimikettä valvontakulttuuri, joka koostuu johdon ja henkilöstön asenteista, johdon toimintaperiaatteista ja toiminnasta sisäistä valvontaa kohtaan. COSO jakaa ohjausympäristön seitsemään eri osatekijään (Ahokas 2012, 27):

- Rehellisyys ja eettiset arvot
- Henkilöstön pätevyys
- Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakama huomio ja ohjaus
- Johdon filosofia sekä toimintatapa
- Organisaatorakenne
- Vastuu ja valta työntekijöillä
- Henkilöstöhallinnon menettelytavat sekä käytännöt

Organisaation sisäinen rakenne ja yksiköiden ominaispiirteet vaikuttavat siihen, kuinka ohjausympäristö muodostuu. Kaikki osatekijät ovat tärkeitä tässä ylipääntänsä. (Ahokas 2012, 27.) Jokipiin (2008, 94) mukaan ohjausympäristö voi myös vaihdella johdon mieltymysten ja heidän johtotyylinsä suhteen.

Keskeisimmäksi arvoksi ohjausympäristössä mielletään rehellisyys sekä eettiset arvot (Ahokas 2012, 28). Rehellisyyden on Ahokkaan mukaan lähdettävä yrityksen ylimmästä johdosta, jotta yrityksen muu henkilöstö voi ottaa mallia. Useiden tutkimusten tuloksista nähdään, että yrityksen johdon esimerkki vaikuttaa eniten työntekijöiden tekemiin väärin eettisiin valintoihin. COSOn mukaan olisi hyödyllistä muistuttaa henkilöstöä yrityksen toimintatavoista säännöllisesti koulutusten muodossa.

Ohjausympäristöön vaikuttaa myös yrityksen hallitus ja tarkastusvaliokunta. Tarkastusvaliokunnalla on suuri rooli sisäisen valvontajärjestelmän suunnittelussa sekä tämän toimivuuden seurannassa. Hallitus puolestaan valvoo johdon toimintaa. Mikäli hallitus toimii aktiivisesti ja tiedonjanoisesti, on hallitus tällöin oleellisessa roolissa sisäisen valvontajärjestelmän tärkeyden korostumisessa. (Ahokas 2012, 29.)

Organisaationrakenteesta tulee viitekehys sille, miten yrityksen tavoitteita suunnitellaan, johdetaan, seurataan ja kontrolloidaan. Ohjausympäristön kannalta on olennaista tietää, mitkä ovat osa-alueita, joissa organisaation vallan ja vastuun käyttöä tarvitaan ja kuinka sisäisen raportoinnin tulisi kulkea organisaation läpi. COSO-mallissa ei oteta kantaa kuitenkaan siihen, mikä on optimaalisin organisaatorakenne, vaan jokaisen yrityksen tulisi kehittää omanlaisensa ja tarpeitansa vastaava rakenne. (Ahokas 2012, 29.)

2.3.2 Riskien arviointi

Jokaiseen organisaatioon kohdistuu sekä ulkoisia että sisäisiä riskejä. Holopainen ym. (2010, 39) korostavat, että näiden riskien hallinta, tunnistaminen ja arviointi on yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi erittäin tärkeää. Riskienhallinta on yksi organisaatioiden johtajien perustehtävistä, heidän täytyy ohjata tilannetta, jotta liialliset riskit vältettäisiin, mahdollisuudet käytettäisiin hyväksi ja tavoitteet saavutettaisiin (Holopainen ym. 39).

Riskien arviointi COSO-mallin mukaisesti tarkoittaa sellaisten ulkoisten ja sisäisten riskien tunnistamista ja analysointia, jotka uhkaavat yksikön tavoitteiden saavuttamista (Ratsula 2016, 107). Riskin toteutuminen voi estää yrityksen pääsyn tavoitteisiin tai jopa pahimmassa tapauksessa asettaa yrityksen toiminnan vaakalaudalle. Riskien arviointi on myös lähtökohta yrityksen riskienhallintaprosessille. (Ratsula 2016, 107.)

Ratsulan (2016, 107) mukaan johdon täytyisi määrittää hyväksyttävä riskitaso ja toimia sen mukaisesti, että riskit olisivat tavoitellulla tasolla. Organisaation tulee aset-

taa tavoitteet toiminnalleen ja tämän jälkeen tunnistaa riskit, jotka liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen. COSOn mukaan tavoitteet kannattaisi asettaa yritystasolle sekä jokaiselle toimintatasolle.

COSO luokittelee sisäisen valvonnan riskit neljään osa-alueeseen: taloudellinen, strateginen, operatiivinen ja yrityksen sisäisten sekä ulkoisten ohjeiden noudattaminen (Wilkins 2014).

Ratsula (2016, 108) toteaa, että riskiarvioinnissa on hyvä ottaa huomioon riskeihin vaikuttavat organisaatiota koskevat muutokset. Muutokset voi nousta esiin ulkoisesta ympäristöstä tai organisaation sisältä. Mahdolliset riskit väärinkäyttöksiin on myös arvioitava, koska riski saattaa realisoitua esimerkiksi virheellisen raportoinnin muodossa, varojen väärinkäyttönä tai korruptiona.

COSO on määritellyt fokusalueet, jotka tulisi huomioida erilaisten tavoitteiden määrittelyssä (Ratsula 2016, 108):

- Toimintojen tavoitteet
- Ulkoisen taloudellisen raportoinnin tavoitteet
- Ulkoiset ei-taloudelliset raportoinnin tavoitteet
- Sisäiset raportointitavoitteet
- Vaatimustenmukaisuustavoitteet

Riskit voidaan jakaa yritystason ja toimintatason riskiin (Ahokas 2012, 31). Yritystason ulkoisia riskejä voisivat olla esimerkiksi teknologinen kehitys, kilpailu, uusiutuva lainsäädäntö ja taloudelliset muutokset. Ahokas (s. 32) muistuttaa, että riskien tunnistamisessa tärkeää on selvittää riskiä aiheuttava tekijä ja sitä lisäävät tekijät. Kun suurimmat riskit on tunnistettu, ne tulisi linkittää toimintatasolle. Toimintatason riskit ovat sisäisistä tekijöistä johtuvia esimerkiksi tiedonkulun katkeaminen, epäpätevyys henkilöstössä tai riski voi olla epävarma ja tehoton hallitus/tarkastusvaliokunta.

2.3.3 Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteet ovat yrityksen sisäisiä käytäntöjä eli yrityksen politiikkaa ja siihen liittyviä menettelytapoja. Niiden tarkoituksena on käytännössä varmistaa, että

organisaatio toimii johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Poliitikot määrittävät painoarvon sille, mitä pitäisi tehdä. Menettelyt ovat puolestaan käytännön toimenpiteitä sekä kontroleja, joiden keinoilla määritetään, miten politiikkaa toteutetaan. (Ratsula 2016, 118.)

Ratsulan (2016, 118–119) mukaan organisaation toimintoihin, prosesseihin sekä teknologiseen ympäristöön kohdistetaan valvontatoimenpiteitä, joiden tavoitteena on vastata riskeihin, jotka kohdistuvat edellä mainittuihin toimintoihin.

Valvontatoimenpiteet voivat olla:

- Ehkäiseviä
- Paljastavia
- Manuaalisia
- Automaattisia
- Johtamiskontrolleja

Ratsula (2016, 119) kertoo, että valvontatoimenpiteet voidaan myös jaotella erilais-
ten valvontatavoitteiden mukaan, näitä tavoitteita toteutetaan monilla eri tasoilla. Ylimmän tason valvontatavoitteiden kontrollit sisältävät usein niin kutsuttuja analyyttisiä tarkasteluja, missä tietyn ajanjakson suoritusta vertaillaan budjetteihin, ennusteisiin, historiatietoihin ja kilpailijoihin. Näin ylätasolla pyritään selvittämään, missä laajuudessa tavoitteet on saavutettu ja löytämään selityksiä merkittäville poikkeamille. Alemman tason kontrollit suuntautuvat yksittäisiin liiketapahtumiin, ja niiden avulla pyritään tarkastelemaan liiketoimien paikkansapitävyyttä, loppuunsaattamista ja toimintavaltuuksia.

2.3.4 Kommunikointi ja informaatio

Jokipii (2008, 110) huomauttaa, että sisäisessä valvonnassa informaatio on avainasemassa. Ratkaisevaa on informaation olennaisuus, oikea-aikaisuus ja muoto. COSO-mallissa informaatiolla yhdistetään sisäisen valvonnan eri osatekijät toisiinsa. Yrityksen tietojärjestelmät tuottavat raportteja, joista löytyy lukuisia tietoja talouteen, toimintaan ja seurantaan liittyvistä asioista. Tämän tiedon täytyisi kulkea

organisaatiossa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Johdon tärkeäksi tehtäväksi nouseekin tunnistaa olennainen informaatio, johon liittyen tieto tulisi välittää henkilöstölle sellaisessa muodossa, että he pystyvät suorittamaan työnsä.

Ratsula (2016, 130) painottaa sitä, että kommunikaation tulee olla jatkuva, iteratiivinen prosessi tarvittavan tiedon tarjoamiselle, jakamiselle sekä saavuttamiselle. Henkilöstön täytyy saada käsitys ylimmältä johdolta, että sisäisen valvonnan velvollisuuksiin on suhtauduttava vakavasti. Henkilöstön täytyy myös tiedostaa oma roolinsa sisäisessä valvonnassa ja ymmärtää, kuinka heidän sekä muiden tekemä työ linkittyy sisäiseen valvontaan. Ulkoinen kommunikaatio on kaksijakoinen: se mahdollistaa ulkoisen informaation kommunikoinnin organisaatiolle ja välittää ulkoisille tahoille vaadittua sekä odotettua tietoa.

Ahokas (2012, 41) huomauttaa, että käytännön tasolla esiin nousevat ongelmat tunnistavat usein ensin organisaation alemmalla tasolla työskentelevät henkilöt, ja tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yrityksellä on avoimet kommunikaatiokanavat myös alhaalta ylöspäin ja aito halu kuunnella työntekijöitä ja heidän huoliaan. Tämä vaikuttaa positiivisesti työympäristöön, kun työntekijöillä on tunne, että heidät otetaan huomioon ja he kokevat saavansa tukea. Kommunikoinnin avoimuus taas tukee vahvemmin organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista, kun henkilöstö sitoutuu paremmin organisaatioon ja sen toimintatapaan. Johdon tulisi saada henkilöstölle selkeä viesti, että johto kannustaa raportoimaan väärinkäytösepäilyistä ja, että se suojaa työntekijöitä tällaisissa tilanteissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa voimassa oleva SOX-lainsäädäntö vaatii yrityksiä järjestämään henkilöstölleen kanavan, josta he pystyvät raportoimaan anonymisti väärinkäytösepäilyistään.

SOX eli Sarbanes-Oxley -laki on otettu käyttöön 30.7.2002 lukuisten yritysskandaalien myötä Yhdysvalloissa. SOX-laki on luotu tuomaan luotettavuutta yrityksen esittämien tietojen oikeellisuudesta. Lailla pyritään tehostamaan yrityksen johtamis- ja hallintojärjestelmää. (Pub.L. 107-204.)

2.3.5 Seuranta

Seuranta on prosessi, jonka avulla pystytään arvioimaan sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta sekä laatua (Ratsula 2016, 140). Seuranta pyritään tekemään jatkuvilla seurantatoimenpiteillä ja erillisillä arvioinneilla sekä niiden yhdistelmillä. Seuranta harjoitetaan, jotta saadaan arvioitua, kuinka toteutunut toiminta vastaa organisaatiossa lainsäädännöllisiin vaatimuksiin tai organisaation itse laatimiin periaatteisiin esimerkiksi toimintaohjeisiin. Seurannan tuloksena saadut havainnot välitetään johdolle ja tarvittaessa myös hallitukseen. Seurannasta löytyy kaksi fokusaluetta: jatkuva seuranta ja erilliset arvioinnit. (Ratsula 2016, 140.)

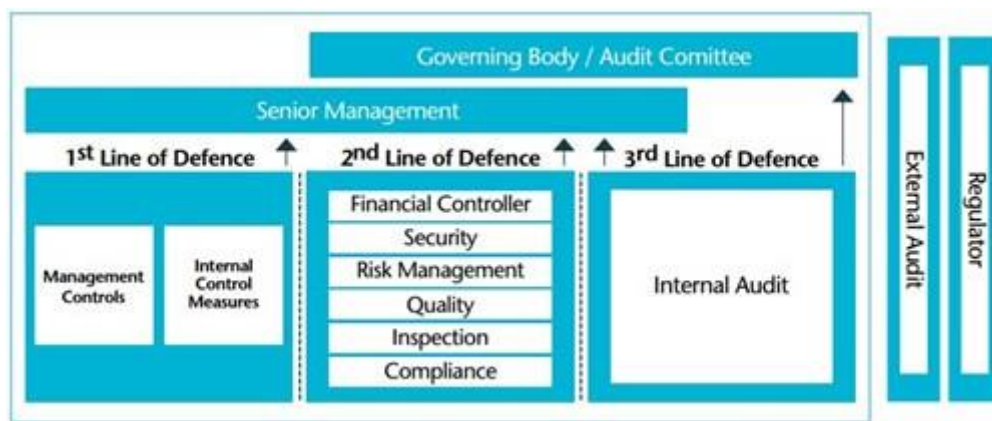
Ratsula (2016, 141) toteaa, että jatkuvan seurannan toimenpiteet tulisi rakentaa organisaation sisään liiketoimintaprosesseihin. Mitä kattavampia ja tehokkaampia jatkuvassa seurannassa olevat toimenpiteet ovat, sitä vähemmän tarvitaan erillisiä arviointeja. Jatkuvaan seurantaan luetaan säännönmukaiset johtamis- ja ohjaustoimet, täsmäytykset, vertailut ja muut rutiinitehtävät. Sisäisen valvonnan tehokkuudesta voidaan saada todisteita esimerkiksi talousraportoinnin ja poikkeamien analysoinnin tuloksena. Jos jatkuvat valvontatoimenpiteet on rakennettu yrityksen normaaleihin toistuviin toimintarutiineihin, ne toimivat tällöin reaaliaikaisesti ja reagoivat muuttuviin olosuhteisiin sekä ovat juurtuneet osaksi yritystä.

Erilliset arvioinnit kohdistetaan valittuihin tärkeisiin kohteisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että arvioitavaksi voidaan valita kohde, jonka toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia tai muusta syystä on korkeampi riski suhteessa muihin kohteisiin. Erilliset arvioinnit voivat kohdistua yksittäisiin valvontatoimiin tai koko valvontajärjestelmään. Yksittäisten valvontatoimien arvioinnissa voidaan keskittyä yksittäisten kontrollien tai prosessien ja niiden osien arviointiin. (Ratsula 2016, 142.)

Wilkins (2014) kertoo COSOn suosittelleen sellaisen seurannan järjestämistä ja ylläpitämistä, jossa omistajia ja johtajia opastetaan siihen, mitä ja mistä heidän kuuluu etsiä virheitä ja mitä heidän tulee tarkistaa. Näitä ovat mm. tulos- ja tasekirja, myyntisaamisten raportit, inventaarioraportit ja puuttuvat raportit.

2.4 Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan malli tarjoaa yksinkertaisen ja myös tehokkaan tavan tehostaa viestintää riskienhallinnasta ja valvonnasta selventämällä keskeiset roolit ja tehtävät. Malli tarjoaa tuoreen näkymän toimintoihin ja edistää varmistamaan riskienhallinnan aloitteiden onnistumisen. Malli soveltuu kaikille organisaatioille, joissa ei ole muodollista riskienhallinnan kehystä. Kolmen puolustuslinjan malli voi parantaa riskien selkeyttä ja valvontaa sekä parantaa riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta. (IIA Position Paper 2013, 2.)



Kuva 2. Kolmen puolustuslinjan kaavio (IIA 2015).

Ratsula (2016, 55) tuo esille, että ensimmäisessä puolustuslinjassa ovat riskit ja niiden hallintatoimenpiteiden käytännön toteutus. Tähän linjaan sijoittuu liiketoiminnasta sekä prosesseista vastuullinen johto ja esimiehet, joilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen. Näillä liiketoiminnan päätöksillä sekä aiheutetaan että hallitaan riskejä.

Operatiivinen johto vastaa tehokkaan sisäisen valvonnan ylläpidosta, valvonnasta ja riskien sekä valvontamenettelyiden toteuttamisesta päivittäin. Luonnollisesti operatiivinen johto toimii ensimmäisenä puolustuslinjana. (IIA Position Paper 2013, 3.)

Ratsulan (2016, 55) mukaan toinen puolustuslinja tukee ja monitoroi riskienhallintaan tai sisäiseen valvontaan liittyvää osa-aluetta. Tämä linja koostuu eri tukitoimintojen asiantuntijoista ja se yhdistyy ensimmäiseen linjaan oman ammattiosaamisen kautta. Näin riskienhallinta ja muut valvontatoimenpiteet tehostuvat edelleen.

Toinen puolustuslinja tarjoaa riippumattoman valvonnan ensimmäisen puolustuslinjan riskienhallintatoimista. Riskitoiminnoilla ja vaatimustenmukaisuustoiminnoilla, voi olla oma hallintokomitea, mitkä ovat osana ERM-järjestelmää (Doughty 2011). ERM eli Enterprise Risk Management viitekehys keskittyy selkeämmin ja syvällisemmin organisaation riskienhallintaan (COSO 2004).

Kolmas puolustuslinja tuottaa ylimmälle johdolle ja hallitukselle varmistusta, että ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan toiminta on yhdenmukaista ylimmän johdon odotusten ja tavoitteiden kanssa (Ratsula 2016, 55). Riippumattomuus takaa objektiivisen näkökulman ja mahdollistaa siten puolueettoman ja kattavan raportoinnin yrityksen johdolle sisäisen valvonnan toteutumisesta (IIA Position Paper 2013, 5).

Näiden kolmen puolustuslinjan tarkoitus on muodostaa rakenteet, mistä saadaan varmistusta sille, että riskit ja niiden hallintatoimenpiteet ovat riittävällä tasolla. Puolustuslinjamalli voi toimia myös ohjeistuksena organisaatorakenteen sekä roolien ja vastuiden määrittämiseen organisaation riskien hallitsemiseksi ja sisäisen valvonnan toteuttamiseksi. (Ratsula 2016, 55.)

2.5 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on Holopaisen ym. (2010, 17) mukaan riippumatonta ja objektiivista arviointi-, konsultointi- ja varmistustoimintaa, jonka tarkoituksena on antaa lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- sekä hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin sekä kehittämiseen.

Kenton (2019) tuo esille, että sisäinen tarkastus arvioi yrityksen sisäistä valvontaa, mukaan laskettuna hallinto- ja kirjanpito- prosessit. Sisäinen tarkastus varmistaa lakien sekä määräysten noudattamisen ja relevantin taloudellisen raportoinnin sekä tiedonkeruun. Sisäinen tarkastus auttaa myös ylläpitämään toiminnan tehokkuutta

tunnistamalla ongelmat ja korjaamalla ne, ennen kuin ne löydetään ulkoisessa tarkastuksessa.

2.6 Heikko sisäinen valvonta ja väärinkäytökset

Heikko sisäinen valvonta altistaa yritystä väärinkäytösten vaaroille. PwC:n tutkimuksesta voidaan todeta, kuinka tärkeää sisäinen valvonta on yritykselle ja kuinka suuria vahinkoja väärinkäytökset voivat aiheuttaa. Pohjoismaissa 36 % väärinkäytöksistä havaittiin hyvään yrityskulttuuriin liittyvien mekanismien ansioista ja 32 % väärinkäytöksistä havaittiin kontrollien avulla. Yritysten tulisi aktivoitua ja pyrkiä kehittämään sisäisen valvonnan toimivuuden jatkuvaa varmistamista, keskittymistä yrityksen henkilöstön rooliin väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä ja torjunnassa. (Uusi-Hautamaa 2018.)

VanBaren (2017) toteaa, että heikko sisäinen valvonta voi ilmetä tilinpäätöksien tai muiden taloudellisten raporttien epätarkkuuksista, jolloin yrityksen olisi tutkittava kirjanpitoimenettelyjään. Sisäisen valvonnan perusperiaatteena on tehtävien erottaminen. Tällä tarkoitetaan, että eri työntekijät käsittelevät kirjanpidon eri osa-alueita. Saman henkilön käsitellessä kaikkia tehtäviä, syntyy usein riski väärinkäytöksille.

VanBaren (2017) huomauttaa myös, että asiakirjojen ja muiden dokumenttien hukuminen on myös viittaus heikosta sisäisestä valvonnasta ja organisaation tulisi kehittää asiakirjojen tallennus-, lähettämisen- ja arkistointimenettelyjään.

VanBarenin (2017) mukaan asiakasvalitukset voivat olla merkki heikosti toimivasta sisäisestä valvontajärjestelmästä. Organisaatioiden tulisi kehittää järjestelmä, jolla varmistettaisiin asiakkaiden tyytyväisyys tuotteisiin sekä palveluihin. Reklamaatioiden poikkeavista määristä johdon tulisi tutkia ongelmaa, koska se voi viitata heikkoon sisäiseen valvontaan. Heikkoa sisäistä valvontaa voidaan myös havaita tilintarkastajien avulla, tilintarkastajat voivat tarkastuksillaan paljastaa ongelmallisia alueita, uhkia, riskejä ja muita mahdollisia ongelmia yrityksessä.

Ratsula (2012, 248–249) huomauttaa, että ensisijaisesti sisäisessä valvonnassa ei etsitä väärinkäytöksiä, vaan siinä pyritään ehkäisemään väärinkäytökset. Ter-

veessä ohjausympäristössä epäkohtiin ja väärinkäytöksiin reagoidaan asianmukaisella tavalla ja pyritään ehkäisemään niiden uudelleen syntyminen. Väärinkäytöstä voi myös olla toiminta, joka on organisaation arvojen, etiikan tai toimintaperiaatteiden vastaista, vaikka toiminta ei olisikaan laitonta.

Yhdysvaltalaisen ACFE:n (Association of Certified Fraud Examiners) tutkimuksen mukaan keskiverto yritys menettää viisi prosenttia vuotuisesta liikevaihdosta ammatillisten väärinkäytösten seurauksena. Todellisia prosenttiosuuksia on erittäin vaikea, jopa mahdotonta arvioida, koska kaikki väärinkäytökset eivät tule koskaan ilmi. Väärinkäytöksiä ei koskaan saada kitkettyä pois, mutta tarkoituksenmukaisia kontroleja voidaan laatia niiden minimoimiseksi. (Ratsula 2016, 249.)

ACFE:n tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden väärinkäytöksistä aiheutuneiden menetysten kokonaisarvoksi on arvioitu noin 6,3 miljardia dollaria, joista yhden väärinkäytöksen keskiarvoksi kohoaa 2,7 miljoonaa dollaria. Väärinkäytökset ovat jatkuneet keskimäärin 18 kuukautta ennen kuin ne on havaittu. Tärkeintä on siis väärinkäytösten havaitseminen mahdollisimman ajoissa, jotta siitä seuranneet menetykset ja muut kustannukset eivät nousisi korkeiksi. Epäonnekseen monet yritykset eivät tule koskaan saamaan takaisin menetettyä omaisuuttaan, mikä korostaa sisäisen valvonnan roolia yrityksissä. (Ratsula 2016, 249.)

Kolme suurinta luokkaa petoksissa olivat: etujen väärinkäyttö, korruptio sekä suurimpana tilinpäätöspetos. ACFE:n (2016) mukaan myös väärinkäytöksen tekijöistä on saatu tietoja. Tyypillisin väärinkäytösten tekijä on yrityksen omistaja/johtaja, tämän jälkeen tulee esimies ja viimeisimpänä työntekijä. Sisäisen valvonnan täytyy lähteä johtoryhmästä ja ulottua koko yrityksen ympärille tiiviiksi verkoksi, jotta väärinkäytökset saataisiin kitkettyä pois.

Saarinen (2018) huomauttaa tutkimuksissa nousseista havainnoista, jonka mukaan väärinkäytöksien aiheuttamat vahingot ovat suurempia pienemmissä yrityksissä kuin kokoluokaltaan isommissa yrityksissä.

Ratsula (2016, 253) esittää väärinkäytösten johtuvan useista eri syistä. Taustalla saattaa olla tekijän taloudellinen ahdinko tai vain houkutus siitä, pystyisikö väärinkäytöksen toteuttamaan. Väärinkäytösten taustalla voi olla myös kerran tehdyn vää-

rinkäytöksen onnistuminen. Kun kerran onnistuu tekemään 100 euron rikkeen, saattaa tekijä ajatella, että kyseinen väärinkäytös on helppoa ja tekee uudelleen. Kyseistä toimintaa saattaa jatkua siihen asti, että summa on kasvanut erittäin suureksi ja kun tekijä jää asiasta kiinni, on kyse jo suuresta ja törkeästä väärinkäytöksestä yritystä kohtaan.

Ratsula (2016, 30) pohtii, että väärinkäytösten taustalla voi myös olla johdon paine, esimerkkinä esimiehiltä tuleva paine saavuttaa epärealistisia tavoitteita lyhyessä ajassa tai suoritukseen perustuvat palkkiot.

Taloudellisten väärinkäytösten seuraukset voivat tuntua yrityksen liiketoiminnassa merkittävästi. Ne voivat heikentää työntekijöiden moraalia, pilata yrityksen mainetta ja brändiä sekä vaikuttaa liikesuhteisiin ja suhteisiin myös viranomaisten kanssa. (Uusi-Hautamaa 2018.)

Väärinkäytösten mahdollisuus on suurempi organisaatioissa, joissa sisäinen valvonta on heikkoa, työtehtävien eriyttäminen on puutteellista, vaihtuvuus yrityksen johtohenkilöissä on vilkasta, kassatilanne on heikko tai varastot ovat vanhentuneet (Ratsula 2016, 30).

PwC Global Economic Crime and Fraud Survey 2018 -tutkimuksen mukaan väärinkäytöksen uhreiksi on joutunut Pohjoismaissa 46 prosenttia yrityksistä. Tutkimuksen mukaan väärinkäytöksiä on kokenut 49 prosenttia yrityksistä maailmassa, mikä on todella suuri määrä, koska se tarkoittaa, että lähes joka toinen yritys on kohdannut väärinkäytöksen. Pohjoismaissa useammalle kuin yhdelle kymmenestä väärinkäytös on tuonut organisaatioon yli 800 000 euron vahingot, mutta useammille vielä huomattavasti enemmän. Tutkimuksesta ei selviä, kuinka moni yritys Suomessa on kohdannut väärinkäytöksiä. Kyselyyn vastasi yli 7200 henkilöä maailmanlaajuisesti, mutta pohjoismaisia vastaajia oli 154. (Uusi-Hautamaa 2018.)

Pohjoismaissa väärinkäytösten kärkisijalle 37 prosentilla on noussut kyberrikollisuus. Suuri osa kyberhyökkäyksistä oli haitallisia yrityksille ja näiden hyökkäysten seurauksesta yli neljänneksessä pohjoismaisista yrityksistä on ollut katkoksia, jotka uhkasivat niiden operatiivisen toiminnan jatkuvuutta. Toiseksi yleisin väärinkäytös on ollut varojen väärinkäyttö 19 % ja kolmanneksi kiristys 17 %. (Uusi-Hautamaa 2018.)

Yli 40 prosenttia pohjoismaisista organisaatioista on menettänyt yli 40 000 euroa yritystä kohdanneen vakavan väärinkäytöksen suorana seurauksena. Kuluja voi tulla myös väärinkäytösten selvittämisestä ja 72 prosenttia pohjoismaisista yrityksistä kertoikin käyttäneensä joko saman verran tai enemmän rahaa yritystä kohdanneen väärinkäytöksen selvittämiseen kuin, mitä menetettiin väärinkäytöksen takia. (Uusi-Hautamaa 2018.)

Pohjoismaisista vastaajista 36 % on huomannut väärinkäytöksen hyvään yrityskulttuuriin liittyvien mekanismien ansiosta. Kontrollien kautta havaittiin 32 % väärinkäytöksistä ja noin neljännes väärinkäytöksistä tuli ilmi keinoilla, joihin yritys tai johto eivät pysty vaikuttamaan. (Uusi-Hautamaa 2018.)

2.7 Yleiset puutteet sisäisessä valvonnassa

Pienimpien yhtiöiden sisäinen työnjako voi sisältää vaarallisia työyhdistelmiä, mikäli vain muutamat henkilöt johtavat taloushallintoa. Tilannetta yritetään tasoittaa riittäväällä johdon valvonnalla ja raportointijärjestelmillä (Keskuskauppakamari 2016).

Ratsula (2016, 31) toteaa, että passiivinen johto voi olla yrityksillä yleinen ongelma sisäisen valvonnan toteuttamisessa. Johdon pitäisi osoittaa kiinnostusta sisäisen valvonnan toimivuuteen ja toimia keulakuvana yhteisten käytäntöjen viestimisessä. Mikäli näin ei toimita, niin yrityksen johto saattaa viestittää henkilöstölleen, että kontroleja ei oteta yrityksessä vakavasti, jolloin niiden noudattamatta jättäminen on todennäköisempää.

2.8 Sisäiseen valvontaan liittyvä lainsäädäntö ja ohjeistukset

Ahokas (2012, 126) tuo esille, että sisäiseen valvontaan ei ole määritelty erillistä lainsäädäntöä, mutta pörssiyrityksissä sisäisestä valvonnasta annetaan tiettyjä ohjeistuksia ja määräyksiä. Yhdysvalloissa lainsäädäntö on tältä osin pidemmälle edennyt, siellä merkittävin sisäistä valvontaa koskeva laki on Sarbanes-Oxley. Sarbanes-Oxley koskee kaikkia Yhdysvalloissa listattuja pörssiyrityksiä sekä niiden tytäryhtiöitään.

Sarbanes-Oxley laki tuli voimaan vuonna 2002. Lailla pyritään suojelemaan sijoittajia, jos yrityksen taloudellinen raportointi on petollista. Laki tiukentaa sääntöjä taloudellisen raportoinnin kanssa työskentelevien henkilöiden osalta, kuten kirjanpitäjien, tilantarkastajien ja yrityksen johtajien. Lailla säädettiin uudistuksia neljälle pääalueelle, jotka ovat: yrityksen vastuu, rikosoikeudellinen rangaistus, kirjanpitoasetus ja uudet suojauskset. (Kenton 2019.)

Suomessa ei ole suoraa sisäisen valvonnan lainsäädäntöä. Osakeyhtiölaissa kuitenkin löytyy määräys, jonka mukaan yrityksen hallituksen on valvottava kirjanpitoa ja varainhoitoa ja varainhoito tulisi olla luotettavalla tavalla järjestetty. Kun lainsäädäntöä ei ole, yrityksen johto päättää, kuinka sisäistä valvontaa yrityksessä järjestetään. (Ahokas 2012,126.) Sisäisen valvonnan järjestämisen ohjeistuksia antaa mm. Finanssivalvonta ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Valtion virastojen sisäisen valvonnan järjestäminen säädetään talousarviolaisissa (L13.5.1988/423).

2.8.1 Osakeyhtiölaki

Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) määrittelee hallituksen ja toimitusjohtajan vastuut.

OYL 6:2:n mukaan hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (L 21.7.2006/624 6:2.§.)

OYL 6:17:n mukaan toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi (L 2006/624 6:17.§.)

Hallituksella on viime kädessä vastuu sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta, vastuuta ei pystytä delegoimaan esimerkiksi tarkastusvaliokunnalle. Tarkastusvaliokunta käsittelee sisäiseen valvontaan liittyviä asioita, päätöksenteko ja vastuu kuuluvat silti koko hallitukselle. (Ratsula 2016, 32.)

2.8.2 Finanssivalvonta sisäisen valvonnan järjestämisessä

Finanssivalvonta eli Fiva on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, jonka valvonnassa ovat pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt ja kaikki muut vakuutuslalla toimivat, sijoituspalveluyritykset, rahastoyhtiöt ja pörssi. Finanssivalvonta toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä, mutta päätöksenteossa se on itsenäinen. Luottolaitoksille sekä arvopaperimarkkinoilla toimiville Finanssivalvonta on antanut ohjeistuksen sisäisen valvonnan järjestämisestä (Standardi 4.1 2014). Standardin sisällä määritellään periaatteet sisäisen valvonnan järjestämiselle. Standardi käsittää sisäisen valvonnan taloudellisen ja muun valvonnan. Sisäistä valvontaa toteuttaa yrityksessä hallitus, toimitusjohtaja, muu ylin johto sekä koko henkilökunta. Standardin mukaan sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan johtamista ja toiminnan osaa, jolla pyritään varmistamaan (Ratsula 2016, 32):

- Asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen
- Voimavarojen taloudellinen ja tehokas käyttö
- Toimintaan liittyvien riskien riittävä hallinta
- Taloudellisen ja muun johtamisformaation luotettavuus ja oikeellisuus
- Säännösten noudattamisen valvonta
- Toiminnan, tietojen sekä valvottavan omaisuuden ja asiakkaiden varojen riittävä turvaaminen
- Riittävät ja asianmukaisesti järjestetyt manuaaliset ja tietotekniset järjestelmät toiminnan tueksi

2.8.3 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi

Ensimmäinen hallinnointikoodisuositus annettiin vuonna 1997 Keskuskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain toimesta ja se koski kaikkia Nasdaq Helsinki Oy:ssä listattuja pörssiyrityksiä. Nykyinen hallinnointikoodi on peräisin vuodelta 2015. Hallinnointikoodissa annetaan suosituksista sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja sisäisen tarkastuksen järjestämisestä. Hallinnointikoodin mukaan si-

säisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että yrityksen toiminta on tehokasta sekä tuloksellista, informaatio luotettavaa ja säännöksiä sekä periaatteita noudatetaan. (Ratsula 2016, 39.)

Hallintokoodin suosituksen perusteluna sisäiselle valvonnalle on pyrkiä varmistamaan, että yhtiön tavoitteet esim. yhtiön strategiaan, toimintaan, käytäntöihin ja varsinkin taloudelliseen raportointiin toteutuisivat. Toimintaperiaatteiden avulla pyritään varmistamaan lakien ja määräysten noudattamisesta organisaatiossa. (Ratsula 2016, 39–40.)

2.8.4 Tilintarkastus

Kenton (2019) toteaa, että tilintarkastajan merkitys sisäisessä valvonnassa liittyy tilinpäätökseen, joka perustuu käytettyjen menettelyiden ja kirjausten tarkastukseen. Osana tilintarkastusta tilintarkastajat voivat testata yrityksen kirjanpitoprosesseja ja sisäistä tarkastusta, joiden tehokkuudesta he raportoivat yrityksen johdolle.

Siekinen (2016, 41) kertoo, että tilintarkastuksen tehtävänä on saada varmistettua tilinpäätöksen oikeellisuus. Korkealaatuisen ja riippumattoman tilintarkastuksen avulla pystytään vähentämään tilinpäätöksiin sisältyviä virheitä sekä minimoimaan väärinkäyttöön liittyviä riskejä.

Tilintarkastajien työ on puolestaan tarkkaan säädelty tilintarkastuslaissa. Lisäksi tilintarkastajien työtä ohjaa kansainväliset ISA-standardit. Sisäistä valvontaa määrittelevät ISA-standardit ovat ISA 265 ja ISA 315. Näiden standardien mukaan tilintarkastajan tehtäviin kuuluu tutustua tarkastuskohteen tilintarkastuksen kannalta olennaiseen sisäiseen valvontaan ja raportoida siinä mahdollisesti havaitut puutteet. (Standardi 265–315 2012.)

3 SISÄINEN VALVONTA OSANA YRITYKSEN PROSESSEJA

Sisäisen valvonnan kontrollien määrittäminen lähtee aina liikkeelle yrityksen avainprosessien ja yritystason kontrollien tunnistamisesta. Yritystason kontrollit ovat perusta sisäiselle valvontajärjestelmälle ja siksi ne on olennaista tunnistaa ennen varsinaista sisäisen valvonnan kontrollien määrittelyä. Yritystason kontrolleihin voidaan lukea esimerkiksi hallintokäytännöt ja toimintamallit ja niitä voidaan dokumentoida esimerkiksi kontrollimatriisin muotoon. Kontrollimatriisissa voidaan määritellä esimerkiksi liiketapaperiaatteiden tavoitteet, riskit, kontrollit, valvontatoimenpiteet ja dokumentaatio. (Ratsula 2016, 149–151.)

Avainprosessien hahmottamisessa on yksinkertaisinta lähteä liikkeelle tunnistamalla niitä yrityksen prosesseja, joiden epäonnistuessa organisaatiolle voisi syntyä merkittävää haittaa. Nämä haitat voivat johtaa taloudellisten vaikeuksien lisäksi ongelmiin sidosryhmäsuhteissa tai esimerkiksi yrityksen imagon tai maineen kärsimiseen. Avainprosessit ovat isoja kokonaisuuksia, jotka voivat koostua useista osaprosesseista. Esimerkiksi yrityksen hankintaprosessiin voi kuulua monia osaprosesseja, kuten ostotilauksen käsittely tai ostotarjousten lähettäminen (Ratsula 2016, 152). Seuraavissa kappaleissa kuvataan muutamia merkittäviä yrityksen avainprosesseja.

3.1 Henkilöstö- ja rekrytointiprosessi

Ahokas (2012, 115) huomauttaa, että henkilöstökulut ovat usein suurin kuluerä yrityksessä, joten koko henkilöstöhallintoon liittyy paljon tärkeitä kontrolleja. Kontrollien tulisi kattaa koko työsuhteen elinkaari palkkaamisesta henkilön työsuhteen päättymiseen. Palkka- ja henkilöstöhallintoon liittyvien kontrollien tavoitteita ovat muun muassa, että palkataan henkilö todellisten tarpeiden mukaisesti. Palkankorotukset ja uudet rekrytoinnit tulisi olla asianmukaisesti hyväksytyjä, palkkalaskelmat lakien ja ohjeistuksen mukaisia ja, että työsuhteen päättyessä henkilöiden mukana ei katoa yritykselle kuuluvaa omaisuutta.

Ahokas (2012, 115) toteaa, että henkilöstöhallinnon kontrollit voivat vaikuttaa myös tappiollisesti yritykseen, jos ne eivät toimi. Taloudellisesti voi tulla merkittäviä tappioita, jos henkilö on palkattu väärin perusteiden tai jos on maksettu virheellisesti palkkoja. Työntekijän luottamus voi horjua työnantajaa kohtaan, jos kontrollit eivät toimi ja näin saattaa koko yrityksen imago kärsiä.

Ratsulan (2016, 216) mukaan rekrytointiprosessissa tulisi määritellä, millaiseen työtehtävään henkilö olisi tulossa ja millä profiililla ollaan henkilöä palkkaamassa. Rekrytointiprosessissa voi olla riskejä ja kontrollien tulisi auttaa niiden hallinnassa. Riskejä voivat olla esimerkiksi se, että rekrytoidaan henkilö väärällä profiililla, turhaan tai ei saada tavoitettua henkilöitä, jotka olisivat organisaation kannalta tehtävään sopivia. Riskejä ovat myös lainvastainen toiminta ja tarpeettomat rekrytoinnit, jotka tuovat lisää henkilökuluja. Lisäksi yrityksen maine voi kärsiä epäonnistuneesta rekrytoinnista ja tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös seuraaviin rekrytointiprosesseihin.

3.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi käsittää ne tapahtumat, joiden välityksellä tuote tai palvelu myydään, toimitetaan, laskutetaan asiakkaalta, reklamaatiotilanteet sekä muut mahdolliset asiakaspalvelutilanteet (Ratsula 2016, 193). Toimivat kontrollit auttavat yritystä vastaamaan niihin riskeihin, joita myyntiprosessissa voi esiintyä (Ratsula 2016, 193)

Kontrollien tavoitteina myyntiprosessissa on varmistaa myyntitulojen oikeellisuus. Tavoitteena on myös varmistaa, että myynti tulee tapahtumaan yrityksen intressien mukaisesti sekä on läpinäkyvää siten, ettei siihen vaikuta kenenkään henkilökohtaiset edut, korruptio tai muut eturistiriidat. (Ratsula 2016, 194–195.)

Yksityiskohtaiset myyntiprosessien kontrollien tavoitteet:

- Myynti tuloutetaan oikea-aikaisesti ja oikean määräisenä
- Hinnat ja muut ehdot ovat oikein sekä valideja
- Asiakkaiden perustiedot ovat järjestelmissä oikein ja perustuvat hyväksytyihin sopimuksiin
- Myynnin oikaisut ja jaksotukset ovat kohtuullisia

- Hinnat, alennukset ja asiakaspalautukset ovat periaatteiden mukaisia
- Myyntisaamiset ovat oikein taseessa ja realistisesti perittävissä sekä luottotappiovaraukset ovat kohtuullisia
- Maksusuoritteet ovat kirjattu oikein
- Palautukset ovat käsitelty ja kirjattu oikein

Ratsula (2016, 195) mainitsee, että sisäisen valvonnan kannalta relevantteja myyntiprosessin elementtejä ovat asiakassopimusten luominen, hinnoittelu, asiakastilausten käsittely, toimitus asiakkaalle, laskutus ja reklamaatioiden käsittely.

3.3 Hankintaprosessi

Ratsula (2016, 173) toteaa, että ostotoiminta on relevanttia kaikille. Onnistuneen sisäisen valvonnan saavuttamiseksi hankintatoimi on nähtävä end-to-end-prosessina ja siitä tulisi tunnistaa jokaisen prosessin vaiheen osalta relevantit kontrollit sekä ne organisaation osat, järjestelmät ja ihmiset, joita kontrollit koskettavat. Ratsulan (2016, 173) mukaan end-to-end-prosessi tarkoittaa makroprosessia, joka alkaa toimittajasta ja päättyy asiakkaaseen.

Kontrollien tavoitteena ostoprosessissa on varmistaa, että yrityksen maksamat ja menoiksi kirjattavat ostot koskevat vain yrityksen vastaanottamia tavaroita tai palveluita, jotka on hankittu yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ostojen suorittamisessa toimivien henkilöiden tulee noudattaa yrityksen laatimia ostoprosessin menettelytapoja ja toimia niiden mukaisesti. (Ahokas 2012, 92.)

Hankintaprosessin lähtöpisteenä on toimittajan valinta: yrityksen näkökulmasta hyödyllisin toimittaja on se, kenellä löytyy vakaa talous sekä on muuten parhaiten soveltuva yrityksen kumppaniksi. Valinta täytyy tehdä yrityksen parhaan edun mukaisesti, vaikka asianhoitaja voisi saada toiselta yritykseltä parempia henkilökohtaisia etuuksia. (Ahokas 2012, 94.)

Ahokas (2012, 99) tuo esille, että yksittäisten kontrollien lisäksi on hyvä tehdä analyttistä tarkastelua, joka antaa kokonaiskuvan toteutuneista ostoista yleisemmällä

tasolla. Tarkastelussa voidaan esimerkiksi vertailla jonkun tietyn kauden toteutuneita ostolaskuja budjettiin tai aikaisempien kausien lukuihin. Analyttisellä tarkastelulla pyritään kiinnittämään huomiota poikkeamiin sekä muutoksiin ja löytämään näihin selityksiä ja arvioimaan näitä. (Ahokas 2012, 99.)

Keskeisimmät toiminnalliset riskit ostoprosessissa ovat (Ahokas 2012, 100):

- Toimittajan toimitusvaikeudet
- Pitkäaikaisten sopimusten kiinteät hinnat, jos markkinahinta vaihtelee oleellisesti
- Toimittajalle maksetut ennakot, joista ei ole saatu vakuutta
- Arvokkaiden raaka-aineiden hinnan heilahdukset

Sisäisen valvontajärjestelmän toimivuuteen liittyvät riskit:

- Ostoprosessin toimintaohjetta ei noudateta
- Vastaanotettua tavaraa ei ole täsmäytetty ostotilauksiin
- Ostolaskuja ei ole tarkastettu tai hyväksytty politiikan mukaisesti
- Ostolaskujen tuplamaksut tai maksamatta jääneet laskut
- Ostomäärät ovat liian suuret yrityksen tarpeisiin nähden

Ratsula (2016, 192) kertoo, että työtehtävien eriyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota hankintaprosessissa väärinkäytösten ja virheiden ehkäisemiseksi. Esimerkiksi ostotilausta tekevän henkilön ei tulisi hoitaa tavaroiden vastaanottoa, ostolaskujen hyväksymistä, tai kirjanpitoa eikä maksua. Tämä on tärkeä asia hankintaprosessissa tapahtuvan väärinkäytön ehkäisyssä.

3.4 Valmistusprosessi ja varastonhallinta

Organisaatioissa, joilla on valmistustoimintaa, liittyy tärkeitä kontrolleja valmistusprosessiin sekä varastonhallintaan. Kyseisillä yrityksillä vaihto-omaisuus voi muodostaa merkittävän osan taseesta, jolloin oikea arvostus on tilinpäätöksen oikeellisuuden edellytyksenä. Väärin arvioitu vaihto-omaisuus voi antaa virheellisen kuvan

yrityksen kannattavuudesta ja siten vääristää tilinpäätöksen antamia tietoja. (Ratsula 2016, 234.)

Valmistusprosessin sekä varastonhallinnan kontrollien keskeisimpinä tavoitteina on saada varaston arvo kirjanpitoon ja tilinpäätökseen oikean arvoisena ja määräisenä. Taseeseen merkittyjen varastoerien täytyy olla fyysisesti olemassa (Ahokas 2012, 109). Arvonlennuskirjausten tulee olla realistisia, kohtuullisia sekä yrityksen toimintaohjeiden mukaisia. Tuotekustannuksissa täytyy käyttää oikeita arvoja ja varastoerien tulee olla kirjattu kirjanpitoon (Ahokas 2012, 109). Puutteellinen sisäinen valvonta voi estää pääsyn valmistusprosessien ja varastonhallinnan kontrollien tavoitteisiin (Ratsula 2016, 234).

4 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyöni tutkimustuloksiin haettiin näkemyksiä kahden yrityksen sisäisestä valvonnasta. Haastateltavani minulla oli suuryrityksen tuotannonkehittämisen johtaja ja keskisuuren yrityksen talousjohtaja. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2019.

4.1 Ohjausympäristö

Kyselyn ohjausympäristö osiossa nousi esille erityisesti johdon esimerkin merkitys yrityksen ohjausympäristössä. Molemmissa haastatelluissa yrityksissä se on koettu tärkeäksi ja sen toteutumisesta huolehditaan.

”Meillä on eettisen koodin lisäksi yhteisesti yritykseen määritellyt arvot, joiden määrittämiseen on koko henkilökunta osallistunut. Osallistumisen ja johdon esimerkin myötä on helppo sitouttaa koko henkilöstö yritystä ohjaaviin arvoihin.”

Yrityksissä pyritään myös tietoisesti johtamaan yrityksen toimintaa ohjaavia sääntöjä, määräyksiä, ohjeita ja päätöksiä. Toisessa yrityksessä painotetaan paljon johdoryhmän sekä hallituksen kokouksia ja niiden merkitystä edellä mainittuihin asioihin liittyen. Suuren yrityksen työtehtävien määrittelyssä pyritään ohjaamaan sitä, millainen päätäntävalta kyseiseen työtehtävään liittyy. Tämä työtehtäviin liittyvä päätäntävalta on viestitty esimiestasolle.

”Meillä on erillinen toimivaltaohjeistus, joka määrittää kaikki taloudellisiin vaikutuksiin johtavat päätäntävaltuudet ja tätä ylläpidetään Excelissä, mutta esimerkiksi myös taloudenohjausjärjestelmässä on sisään rakennettuja hyväksymisvaltuutuksia, jotka vastaavat Excelin päätäntävaltuuksia. Toimivaltaohje löytyy yhteisestä intranetistä, jolloin koko henkilöstöllä on tieto siitä, millaisia päätäntävaltuuksia mihinkin työtehtävään liittyy.”

Kysymykseeni onko yrityksellä pakollisia koulutuksia yrityksen toimintatavoista, tuli eri vastaukset. Toinen yrityksistä panostaa verkkokoulutuksiin, jotka täytyy läpäistä kun taas toisella haastattelemani yrityksellä ei ole pakollisia koulutuksia, mutta jos

yrittäjien oman sisäisen ohjauksen mukaan henkilö tarvitsee koulutuksen työssään selviämiseen, silloin koulutus on syytä järjestää.

4.2 Riskienarviointi

Molemmat yritysten johtohenkilöt tunnistivat riskejä omassa toimenkuvassaan ja myös riskejä yrityksen toiminnassa. Toisen vastaajan toimenkuvan osalta selkeitä riskejä ovat uudet markkina-alueet ja sitä kautta tulevat verotukselliset riskit. Taloudellisia riskejä muodostuu uusien velvoiteympäristöjen kautta, lisäksi sieltä syntyy myös poliittisia riskejä.

Toisen vastaajan osalta käsiteltiin lyhyesti myös yrityksen yleisiä riskejä, niiden havaitsemista ja toimenpiteitä.

”Kaikki prosessit ovat riskiarvoitu ja niihin on tehty systemaattinen riskiarviointi.”

4.3 Valvontatoimenpiteet

”Tukevatko yrityksen menettelytavat tavoitteiden saavuttamista” – kysymykseen vastaajat olivat yksimielisiä. Molemmat pitivät selvänä, että menettelytavat ovat johdon määrittelemiä ja tukevat tavoitteita. Toisen vastaajan osalta ilmeni, että ongelmiksi voi silti muodostua asiat, joihin ei pystytä itse yrityksessä vaikuttamaan, vaan niihin tarvittaisiin julkisen hallinnon tukea esimerkiksi lainsäädännön kautta. Lisäksi yrityksessä on ns. kirjoittamattomia menettelytapoja, joita ei ole erikseen kuvattu, mutta ovat muodostuneet toimintatavoiksi. Näiden kontrollointi voi osoittautua haasteelliseksi, koska niihin liittyvää dokumentaatiota ei löydy.

Vastauksissa kuitenkin huomautettiin, että varmasti jokaista yrityksen prosessia voidaan varmasti parantaa ja saattaa tehokkaammaksi.

”Kaikki tukifunktiot, vaikka hr tai it, niiden tehtävä on tukea bisnestä ja auttaa sitä varsinaista bisneksen tekemistä. Byrokraattisuus ja jäykkyys sekä tietyt toiminnalliset puutteet vaikuttaa enemmän tai vähemmän bisnekseen varmasti jokaisessa yrityksessä.”

4.4 Kommunikointi ja informaatio

Kommunikaatio ja informaatio esimiehen ja työntekijän välillä on erittäin tärkeää työn edistymisen kannalta ja siihen pyritäänkin kiinnittämään paljon huomiota, kertovat haastateltavani.

”Jos kysytään työntekijöiltä, kuinka informaatio toimii esimiehen kanssa, vastaus on: heikosti toimii, vakio vastaus. Tämä on kuitenkin asia, jossa on jatkuvasti parannettavaa, kuten lean-ajattelussa on oleellista se, että vain oleellinen tieto pitää liikkua. Kaiken tiedon ei edes tarvitse nousta ylös, jos sen pystyy ratkaisemaan kenttätasolla. Alaspäin pitäisi mennä juuri se tieto, mikä on oleellista, jotta siellä pystytään tekemään hommia.”

Kommunikaatiosta työntekijöiden välillä on myös syytä pitää huolta, erityisesti tiimitöitä tehdessä. Yrityksen johdon täytyy kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, kuinka kommunikaatio todellisuudessa toimii. Työn suoritukseen ja sen onnistumiseen vaikuttava tiedonkulku tulisi tapahtua heti vuoronvaihdossa ja olla selkeän systematisoitua, jopa kirjallista vaihtoa, kertoo toinen haastateltavistani.

Kolmas kysymykseni kommunikaatioon ja informaatioon liittyen oli väärinkäytösten havaitseminen ja väärinkäytöstilanteen ohjeistukset. Toinen haastateltavani kertoo, että heillä on tietynlainen toimintamalli ohjaustilanteissa, jos henkilökohtaisia ongelmia ilmenee tai havaitaan. Väärinkäytöksiin liittyvistä toimenpiteistä ja mahdollisista sanktioista keskustellaan esimiesten ja johtoryhmän kesken.

Toinen haastateltavani kuvailee yleisemmäksi väärinkäytöksi yrityksessään työajan väärinkäytön. Palkallisen työajan varastamista voi olla esimerkiksi puhelimella oleminen ja tämä on nykyään yleistä. Vika ei ole aina pelkästään työntekijässä, vaan vika voi myös olla työnjohdossa, jos he eivät osaa antaa muutakaan tekemistä, mikäli vaikka työhön tarvittavissa työkaluissa ilmenee vika.

4.5 Seuranta

It-järjestelmien tulisi tukea työtehtäviä mahdollisimman monipuolisesti ja antaa tarvittavia työkaluja tehtävien hoitamiseen. Haastattelussa nousi esiin erityisesti myös käyttäjäystävällisyys. Molemmat haastateltavani ovat sitä mieltä, että järjestelmät

tukevat heidän toimenkuvaansa ja ylipäättäen ne ovat luotu tukemaan myös muun henkilöstön työskentelyä.

It-järjestelmät ovat olennainen osa yrityksen toimintaa ja niiden toimivuuteen tulisi erityisesti panostaa.

Relevanttia informaatioita pyritään käyttämään niin laajasti päätöksen tekemiseen, kun sitä on tarjolla. Esille myös nostetaan se, että välillä päätöksiä täytyy tehdä vaikka relevantti informaatio olisi puutteellista.

”Se on se tieto mikä on hankittu ja päätöksethän tehdään, ellei sitten selkeesti ymmärretä tieto ei riitä, että pakko hankkia lisää. Tätähän se normi työelämä on, että tehdään ne päätökset jossakin vaiheessa.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni haastateltiin kahta eri yrityksen johtohenkilöä ja pyrittiin tuomaan heidän näkemystään sisäisestä valvonnasta muutaman ydinkysymyksen avulla. Työni tarkoituksena on johdattaa lukija yrityksen sisäiseen valvontaan pitäen työni pääpaino sisäisen valvonnan viitekehyksessä. Haastattelujen avulla pyrin hakemaan tukea viitekehysten havainnoille. Haastattelut toteutettiin COSO-mallin rakenteiden mukaisesti ja haastattelut dokumentoitiin äänitiedostoksi. Opinnäytetyöhöni liitetyt tutkimustulokset ovat litteroitu haastateltavieni henkilöiden puheesta. Johtopäätös osiossa esittelen haastattelun induktiivisena päättelynä.

Ensimmäisessä osiossa COSO-mallin mukaan haastattelukysymykset pohjautuvat valvontaympäristöön. Vastaukset viestivät yritysten erilaisista käytännöistä perehdytettäessä henkilöstöä valvontaympäristöön, toisella yrityksellä panostavat ohjeistuksissaan erilaisiin koulutuksiin ja toisella ei koulutuksia ole, ellei sitä erikseen tarvitse työssään selviytyäkseen. Koulutuksiin olisi syytä panostaa, jotta ajankohtainen tieto olisi saatavilla aina toimihenkilöillä. Haastatteluissa käsiteltiin myös yrityksen eettisiä arvoja, joihin liittyen nousi esiin yrityksen henkilöstön osallistamisen tärkeys. Myös työntekijän aseman kautta tuleva valta ja vastuu on hoidettu toisessa haastattelussa yrityksessä erillisen toimivaltaohjeistuksen kautta. Valtuutusta tukee myös talouden toiminnanohjausjärjestelmän valvontaketju. Muita valvontaympäristön osatekijöitä käsiteltiin joissakin kysymyksissä, mutta organisaatorakenteen osiota ei erityisesti noussut esiin näissä haastatteluissa. Yritysten johtaminen tietoisesti on kuitenkin selkeä päämäärä molemmilla yrityksillä.

Toisessa osiossa käsitellään riskienarviointia. Riskit ovat hyvin erilaisia jokaisessa yrityksessä ja tämä on syytä tiedostaa. Ratsula (2016, 107) kertoo, että COSO-mallin mukaan riskit tulisi tunnistaa sekä analysoida, jotta uhka tavoitteiden saavuttamisesta pienenee. Haastattelemani henkilöt vaikuttavat olevan myös hyvin tietoisia vallitsevista riskeistä yrityksissään. Yrityksissä on haastattelujen perusteella keskitytty riskienarviointiin ja sen painoarvo koetaan merkittäväksi.

Kolmas osuus on valvontatoimenpiteet. Haastatellut yritykset mieltävät menettelytapojen tukevan tavoitteiden saavuttamista. Ratsula (2016, 118) tuo esille, kuinka valvontatoimenpiteitä tulisi sijoittaa yrityksen toimintoihin ja prosesseihin sekä myös

teknologiseen ympäristön, jotta toimenpiteet voivat ehkäistä näihin kohdistuvia riskejä. Toinen haastateltavani kertoo, että valvontatoimenpiteet kohdistuvat enimmäkseen yrityksen tukitoimintoihin ja valvontatoimenpiteiden byrokraattisuudesta huolimatta kaikkien tukifunktioiden ensisijainen tehtävä olisi tukea bisnestä ja auttaa siinä. Tästä päätellen yrityksessä pyritään hoitamaan valvontatoimenpiteet siten, että ne eivät aiheuta liikaa työtä.

Osuudessa kommunikointi ja informaatio nousi esiin paljon erilaisia näkökulmia sisäiseen valvontaan liittyvän tiedon viestimisestä. Kommunikaation kerrotaan toimivan hyvin tai ainakin kohtalaisesti esimiesten ja työntekijöiden välillä. Toinen haastateltavistani toi esille lean-ajattelutavan, missä pyritään vain oleellisen tiedon liikumiseen. Ratsula (2016, 130) kertoo kirjassaan, että yrityksissä toimivilla henkilöillä tulisi olla tarvittava, olennainen tieto käytettävissä ja omaksuttavissa, jotta pysyisivät hoitamaan työtehtävänsä. Ratsula sekä haastattelemani henkilöt ajattelevat kommunikaatioista samankaltaisesti ja pyrkivät siihen, että kommunikaatio ei ole esteenä työn edistymisen kannalta. Jotta henkilöstö sitoutuisi sisäisen valvonnan edellyttämiin tehtäviin ja toimenpiteisiin, on tärkeää, että johdossa osataan viestiä asiat oikealla tavalla henkilöstölle.

Kommunikaatio ja informaatio ovat myös oleellisessa roolissa työntekijöiden välillä. Molemmat haastatellut henkilöt ovat sitä mieltä, että yrityksen kommunikaatio toimii työntekijöiden välillä, mutta painottavat kuitenkin, että johdon tulisi kiinnittää huomiota kyseiseen asiaan. Mielestäni kommunikaatio työntekijöiden välillä edesauttaa työtehtävien suorittamisen lisäksi myös työn yleistä ilmapiiriä, joka luo toimivampaa yhteisöllisyyttä työpaikalla.

Informaatio ja kommunikaatio osuudessa kolmas kysymykseni oli väärinkäytöksen havaitseminen ja väärinkäytöstilanteen ohjeistukset. Ratsulan (2016, 248) mukaan sisäisen valvonnan ensisijaisena tavoitteena ei ole väärinkäytöksen havaitseminen, mutta tuloksellinen sisäinen valvonta auttaa silti huomattavasti väärinkäytösten ehkäisyssä ja tunnistamisessa sekä eteenpäin raportoimisessa. Haastateltavani pohivat kysymystä ja toinen kertoi yleisimmäksi väärinkäytöksi yrityksessä työajan väärinkäytön. Työajan väärinkäytön yleisin syy on puhelin, jota käytetään muuhun kuin työtehtäviin. Epäiltäessä väärinkäytöstä oli yleisin toimintatapa ilmoitus esimiehelle. Esimieheltä menee tieto edelleen johtoryhmälle, jossa tapaukset käsitellään.

Viimeisin kysymyssarjan otsikko oli seuranta. Seurannassa tiedusteltiin IT-järjestelmien tukea sekä relevanttia informaatiota sisäisen valvonnan näkökulmasta. IT-järjestelmien toimivuus ja käyttäjäystävällisyys on isossa merkityksessä varsinkin taloushallinnon toimenkuvassa ja samaa mieltä olivat myös haastattelemani henkilöt, jotka kertoivat yritystensä IT-järjestelmien tukevan sisäisen valvonnan osalta heidän omaa ja myös muiden toimihenkilöiden toimenkuvaa. Ratsula (2016,143) kertoo kirjassaan, että IT-turvallisuudesta vastaava asiantuntija voi tietyin väliajoin arvioida organisaation IT-standardien noudattamista.

Molemmat yritykset pyrkivät hyödyntämään relevanttia informaatiota laajasti päätöksen tekemiseen. Haastatellut henkilöt kuitenkin muistuttavat, että välillä informaatiota ei saada tarpeeksi, mutta päätös on silti tehtävä. Epäselväksi kuitenkin jää kuinka paljon päätöksiä on tehtävä epärelevantin informaation pohjalta. Holopainen ym. (2010,54) painottavat taloudellisen raportoinnin luotettavuutta, raportoinnin luotettavuus on myös tärkeää ulkoisille sidosryhmille.

Opinnäytetyö tuo esille sisäisen valvonnan COSO-mallin sekä kolmen puolustuslinjan mallin. Sisäisen valvonnan viitekehyksen tueksi työssä on pohdittu laadullisen tutkimuksen avulla sisäisen valvonnan ohjausympäristöä ja menettelytapoja kahdessa eri yrityksessä. Työ tuo esille sisäisen valvonnan prosesseja sekä auttaa ymmärtämään sisäisen valvonnan merkityksen väärinkäytöksissä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

LÄHTEET

- ACFE. 2016. The Staggering Cost Of Fraud. [Verkkajulkaisu]. Association of Certified Fraud Examiners Inc. [Viitattu 26.2.2019]. Saatavana <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/Staggering-Cost-of-Fraud-infographic.pdf>
- Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Balanssi. 04/2016. Raportointi ja hyvä hallinto. [Verkkolehti]. Suomentilintarkastajat. [Viitattu 27.04.2019] Saatavana <https://www.suomentilintarkastajat.fi/content/download/27132/878107/version/1/file/Balanssi-lehti-04-2016.pdf>
- COSO. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. [Verkkajulkaisu]. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [Viitattu 12.2.2019]. Saatavana <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Finnish.pdf>
- COSO. 2013. Internal Control – Integrated Framework. [Verkkajulkaisu]. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavana <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Cruz, S. 2016. What Are the Five Components of the COSO Framework. [Blogi]. Knowledgeleader Blog [Viitattu 13.2.2019]. Saatavana <https://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>
- Doughty, K. 2011 The Three Lines of Defence Related to Risk Governance. [Verkkajulkaisu]. ISACA. [Viitattu 15.2.2019]. Saatavana <https://www.isaca.org/Journal/archives/2011/Volume-5/Pages/The-Three-Lines-of-Defence-Related-to-Risk-Governance.aspx>
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M., Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy
- IIA. 2019. Governance of risk: Three lines of defence. [Verkkajulkaisu]. Chartered Institute of Internal Auditors. [Viitattu 15.2.2019] Kaavio Saatavana <https://www.iaa.org.uk/resources/audit-committees/governance-of-risk-three-lines-of-defence/>
- IIA Position Paper. 2013. The Three Of Defense In Effective Risk Management And Control. [Verkkajulkaisu]. The Institute of Internal Auditors. [Viitattu 15.2.2019] Saatavana <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

- Jokipii, A. 2008 Tutkimuskohteena sisäinen valvonta ja tarkastus. Vaasan yliopisto.
- Kenton, W. 2019 Internal Controls. [Verkkoartikkeli]. Investopedia. [Viitattu 10.3.2019]. Saatavana <https://www.investopedia.com/terms/i/internalcontrols.asp>
- Keskuskauppakamari. 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. [Verkkajulkaisu]. Keskuskauppakamari. [Viitattu 20.3.2019] Saatavana <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/04/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-cg.pdf>
- L 13.5.1988/423. Valtion talousarviolaki.
- L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.
- PwC Global Economic Crime and Fraud Survey 2018. [Artikkeli]. PwC. [Viitattu 15.3.2019]. Saatavana <https://uutishuone.pwc.fi/pwcn-tutkimus-vaarinkaytosten-laajuus-ja-vaikutus-lisaantyneet/>
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Kerava: Edita Publishing Oy.
- Riipinen, K. 2017. Sisäinen valvonta ei kyttää vaan ehkäisee väärinkäytöksiä. [Artikkeli]. PwC. [Viitattu 27.4.2019]. Saatavana <https://uutishuone.pwc.fi/sisainen-valvonta-ei-kyttaa-vaan-ehkaisee-vaarinkaytoksia/>
- Saarinen T. 2018. Taloudelliset väärinkäytökset – Ajattele kuin rikollinen. [Blogi]. Suomen tilintarkastajat. [Viitattu 26.2.2019]. Saatavana <https://www.suomentilintarkastajat.fi/blogi/talouden-ammattilaisille/taloudelliset-vaarinkaytokset-ajattele-kuin-rikollinen>
- Sarbanes-Oxley 30.7.2002. Public law 107–204. 116 Stat. 745. 107th United States Congress.
- Siekinen J. 2016. Raportointi ja hyvä hallinto. [Verkkolehti] Suomentilintarkastajat. [Viitattu 27.04.2019] Saatavana <https://www.suomentilintarkastajat.fi/content/download/27132/878107/version/1/file/Balanssi-lehti-04-2016.pdf>
- Sisäiset tarkastajat ry. 2015. Sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli tiivistelmä. [Verkkajulkaisu]. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. [Viitattu 18.2.2019]. Saatavana https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/coso_exsum_translation_into_fi_final_2.pdf
- Standardi 4.1. 2014. Finanssivalvonta. [Viitattu 13.3.2019] Saatavana https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/lausunnot/lausuntopyynnot/08_2014/

- Standardi 265, 315. 2012. International Standard on Auditing. [Viitattu 14.5.2019]. Saatavana <http://www.iaasb.org/clarity-center/clarified-standards>
- Uusi-Hautamaa, L. 13.3.2018. Väärinkäytösten laajuus ja vaikutus lisääntyneet. [Lehdistötiedote]. PwC. [Viitattu 15.3.2019]. Saatavana <https://uutishuone.pwc.fi/pwcn-tutkimus-vaarinkaytosten-laajuus-ja-vaikutus-lisaantyneet/>
- VanBaren, J. 2017. Signs of Weak Internal Controls. [Verkkoartikkeli]. Bizfluent. [Viitattu 20.3.2019]. Saatavana <https://bizfluent.com/info-8783376-signs-weak-internal-controls.html>
- Vieruaho T. 2017. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen sisäisessä valvonnassa. [Blogi]. PwC. [Viitattu 23.3.2019]. Saatavana <https://uutishuone.pwc.fi/ohjelmistorobotiikan-hyodyntaminen-sisaisessa-valvonnassa/>
- Wilkins, A.M. 2014. Reframing the Discussion on Internal Control - Implications of the Updated COSO Framework for Small and Entrepreneurial Organizations. [Verkkoartikkeli]. Management internal control. [Viitattu 27.2.2019]. Saatavana https://moodle.seamk.fi/pluginfile.php/644653/mod_resource/content/1/COSO%20artikkeli.pdf

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu kysymykset sisäiseen valvontaan

Liite 1: Haastattelu kysymykset sisäiseen valvontaan

1. Taustatiedot

- Mikä on työnkuvasi ja rooli yrityksessä?

2. Ohjausympäristö

- Edistääkö yrityksen johto esimerkillään ja vaatimuksillaan rehellisyyttä sekä arvojen mukaista toimintaa?
- Onko yrityksenne toimintaa ohjaavat säännöt, määräykset, ohjeet sekä päätökset ajan tasalla?
- Onko yrityksessänne pakollisia koulutuksia yrityksen toimintatavoista?

3. Riskien arviointi

- Tunnistatko toimenkuvassasi riskejä?

4. Valvontatoimenpiteet

- Tukevatko yrityksen menettelytavat tavoitteiden saavuttamisen?

5. Kommunikaatio ja informaatio

- Toimiiko yrityksen kommunikointi ja informaatio esimiehen ja työntekijän välillä?
- Toimiiko yrityksen kommunikointi ja informaatio työntekijöiden välillä?
- Oletko saanut tiedon, kuinka toimia, jos havaitset väärinkäytös tilanteen yrityksessä? Onko teillä siihen liittyvää toiminta ohjetta?

6. Seuranta

- Tukevatko nykyiset IT-järjestelmänne työtehtäviäsi?
- Onko relevantti informaatio päätöksenteon tukena?