

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi, SOTE-palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

2023

Satu Pajumäki

SISÄINEN VALVONTA SÄÄTIÖSSÄ

– Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan
kehittäminen COSO-mallia hyödyntäen



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, SOTE-palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

2023 | 91 sivua

Satu Pajumäki

Sisäinen valvonta säätiössä

- Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan kehittäminen COSO-mallia hyödyntäen

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kristillinen Suojakoti-säätiölle. Tavoitteena oli kehittää säätiön sisäistä valvontaa säätiön tarkoituksen toteuttamisen varmistamiseksi. Myös säätiöiltä odotetaan nykypäivänä vastuullista johtamista ja hyvää hallintotapaa, jotka ovat merkittäviä säätiön hyvälle maineelle. Toiminnan läpinäkyisyys on näin ollen ehdotonta järjestää, jotta toiminta saavuttaa myös sidosryhmien hyväksynnän.

Sisäinen valvonta on osa vastuullista toimintaa ja hyvää hallintotapaa. Myös riskienhallinta linkittyy sisäiseen valvontaan. Tutkimuksessa kartoitettiin Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen näkemystä säätiön sisäisen valvonnan toimivuudesta. Kyseessä oli laadullinen tutkimus. Teorian ja käytännön vertailulla pyrittiin saavuttamaan kehittämissuositus säätiön hallitukselle sisäisen valvonnan tehostamiseksi. Kehittämissuositus muodostettiin COSO-sisäisen mallin viitekehystä hyödyntäen. Empiirinen aineisto kerättiin säätiön hallituksen jäsenten teemahaastattelulla. Haastattelun perusteella saatiin esille tärkeimmät kehittämisen kohteet. Haastattelun myötä myös toimintaan liittyvien riskien kartoitus toi esille oleellimmat kohteet, jotka vaativat merkittävämpää sisäistä valvontaa.

Teoriaosuudessa käsitteellistettiin sisäisen valvonnan lisäksi vastuullinen johtaminen, hyvä hallintotapa ja riskien hallinta. Kehittämissuosituksessa runkona pidettiin COSO-mallia, johon yhdistettiin muu teoria. Säätiölaki ja säätiön hyvän hallintotavan ohjeistus toivat esille säätiöympäristöön sopivat vaatimustenmukaiset ja hyvän käytännön mukaiset toimintatavat. Myös Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia ja listaamattomien yhtiöiden hyvää hallintotapaa hyödynnettiin ehdotuksen laadinnassa.

Tulokset osoittivat säätiön sisäisen valvonnan kehittämistarpeen Kristillinen Suojakoti-säätiön johtamisessa. Erityisesti merkittävimiksi kehittämisen kohteiksi muodostui ennaltaehkäisevien kontrollien dokumentointi. Myös toiminnan ja talouden raportoinnin kehittäminen nousi esille. Säätiön hallituksen jäsenten keskuudessa vallitsi luottamus toiminnan johtoon. Sisäisen valvonnan dokumentointi tuo toiminnan näkyvämmäksi myös sidosryhmille.

Asiasanat:

säätiö, sisäinen valvonta, COSO-malli, hyvä hallintotapa, vastuullinen johtaminen, riskienhallinta

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services
and BusinessDegree programme

2023 | 91 pages

Satu Pajumäki

Internal control in the foundation

- Development of Kristillinen Suojakoti-säätiö's internal control using the COSO model

The thesis was commissioned by Kristillinen Suojakoti-säätiö. The aim was to develop the foundation's internal control to ensure the implementation of the foundation's purpose. Foundations are also expected to provide responsible management and good governance, which are important for the foundation's good reputation. It is imperative to organize the transparency of the activities so that the activities also achieve the approval of the stakeholders.

Internal control is part of responsible operations and good corporate governance. Risk management is also linked to internal control. The study surveyed the views of the board of Kristillinen Suojakoti-säätiö on the functioning of the foundation's internal control. It was a qualitative study. The aim of the comparison of theory and practice was to achieve a development proposal to the foundation's board of directors to improve the effectiveness of internal control. The development proposal was formed using the framework of the COSO internal model. The empirical data was collected through a thematic interview with the members of the foundation's board of directors. Based on the interview, the most important areas for development were highlighted. With the interview, the mapping of operational risks also highlighted the most relevant targets that require more significant internal control.

In addition to internal control, the theory section conceptualised responsible management, good governance, and risk management. In the development proposal, the COSO model was considered the framework, combined with the rest of the theory. The foundations act and the foundation's code of good administrative behavior highlighted the compliance and good practices suitable for the foundation environment. The Finnish Corporate Governance Code and the good governance of unlisted companies were also utilized in the preparation of the proposal.

The results showed the need to develop the foundation's internal control in the management of Kristillinen Suojakoti-säätiö. In particular, the documentation of preventive controls became one of the most significant areas for development. The development of operations and financial reporting also came to the fore. There was trust among the foundation's board members in the management of operations. Documentation of internal control also makes operations more visible to stakeholders.

Keywords:

foundation, internal control, COSO model, good governance, responsible management, risk management

Sisältö

Käytetyt lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tavoite	9
1.2 Teoreettinen viitekehys	10
1.3 Aikaisemmat tutkimukset	11
1.4 Kristillinen Suojakoti-säätiö	13
2 SÄÄTIÖ TOIMINTAMUOTONA	15
2.1 Mikä on säätiö?	15
2.2 Säätiön elinkaari	17
2.3 Säätiön elimien tehtävät ja vastuut	18
2.4 Säätiön talous	20
2.5 Säätiön raportointivelvollisuus	22
2.6 Säätiön valvonta	24
3 SISÄINEN VALVONTA	26
3.1 Sisäinen valvonta osana vastuullista johtamista	27
3.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistukset	29
3.2.1 Hyvä hallintotapa	30
3.2.2 Hallinnointikoodi hyvän hallinnon perustana	31
3.2.3 Osakeyhtiölaki hyvän hallinnon ohjaajana	32
3.2.4 Hyvä hallintotapa säätiössä	33
3.3 Riskienhallinta sisäisen valvonnan ytimessä	36
3.4 COSO-malliin perustuvia sisäisen valvonnan viitekehyyksiä	38
3.5 COSO-IC- mallin mukainen sisäinen valvontajärjestelmä	41
3.5.1 Valvontaympäristö	44
3.5.2 Riskien arviointi	45
3.5.3 Valvontatoimenpiteet	46
3.5.4 Tieto ja tiedonvälitys	47
3.5.5 Seuranta	49

4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN KUVAUS	50
4.1 Teoriaan perehtyminen	50
4.2 Laadullinen kehittämistutkimus	51
4.3 Ryhmähaastattelu aineiston keruumenetelmänä	52
4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta	54
4.5 Kehittämisehdotuksen tekeminen	55
5 TULOKSET	57
5.1 Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan nykytila	57
5.1.1 Merkittävimmät riskit ja niiden hallinta	57
5.1.2 Seuranta ja raportointijärjestelmät sisäisessä valvonnassa	62
5.1.3 Valvontajärjestelmän kehittämisehdotukset	64
5.2 Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan kehittämissuunnitelma	66
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	83
6.1 Tulosten johtopäätökset ja pohdinta	83
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	85
6.3 Kehittämistarpeet	87
LÄHTEET	89

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko.

Liite 2. Haastattelukutsu.

Liite 3. COSO IC:n ja tässä kehittämistyössä käytettyjen periaatteiden vertailu.

Liite 4. Kehittämisehdotuksen esitys.

Kuvat

Kuva 1. COSO-kuutio (COSO 2013).	43
----------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. COSO:n 17 periaatetta (COSO 2013).

43

Käytetyt lyhenteet

Lyhenne	Lyhenteen selitys
CG	Corporate Governance, hyvä hallintotapa
COBIT	Control Objectives of IT and Related Technologies
COCO	The Criteria of control
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission
COSO-ERM	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission–Enterprise Risk Management
COSO-IC	Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission- Internal Control
INTOSAI	The International Organization of Supreme Audit Institutions
IT	Information Technology, tietotekniikka

1 JOHDANTO

Säätiö on toimintaympäristönä kokonaisuus, jossa vähäisen sääntelyn vuoksi säätiön toimielinten vastuulle jää vahvemmin sisäinen valvonta. Uutisissa nousevat esille ajoittain organisaatioissa tapahtuneet väärinkäytökset, laiminlyönnit tai epämääräiset toiminnat. Nämä eivät välttämättä ylitä rikoskynnystä, mutta niiden moraalisuutta voidaan kyseenalaistaa. Eräiden säätiöiden toimintaa on jouduttu käsittelemään myös rikosoikeudessa. Esimerkiksi Timo Sillgren (2013) pro gradussaan tuo esille lukuisia esimerkkejä siitä, miten säätiöt ovat toiminnassaan joutuneet rikosoikeudelliseen vastuuseen. Yleisimpänä syynä näihin on ollut sisäisen valvonnan laiminlyönti.

Sisäiseen valvontaan mielletään usein kontrollointi ja epäluottamus toimintaan. Sisäinen valvonta on paljon muuta kuin virheiden etsimistä tai toisten tekemisten tarkastamista. Sisäinen valvonta ja luottamus eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia vaan ne tukevat toisiaan. Sisäinen valvonta on johtamista kohti organisaation tavoitteita sisältäen kirjallisia ohjeita ja sääntöjä sekä niiden mukaan toiminnan tarkastamista. Tärkeintä roolia valvonnassa näyttelee organisaation kulttuuri ja siihen vaikuttavat ihmiset. Sisäistä valvontaa voidaan kuvata kirjoitettujen sääntöjen lisäksi myös kirjoittamattomalla tapakulttuurilla. Niina Ratsula (2021) teoksessaan ” Sisäinen valvonta -käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen” kuvaa esipuheessaan sisäisen valvonnan organisaation toiminnan selkärangaksi. Kuvaus onkin osuva, sillä usein moraalitonta organisaatiokäytöstä kutsutaan selkärangattomaksi toiminnaksi.

Aiheen ajankohtaisuutta tukee se, että vastuullisuus korostuu organisaatioissa. Organisaatioilta odotetaan läpinäkyvyyttä niin organisaatioiden sisällä kuin muillekin sidosryhmille. Tulevaisuudessa vastuullisuusasioiden hoitaminen asianmukaisesti tulee korostumaan entisestään. Lisääntyvän sääntelyn myötä vastuullisuus tulee sisältymään varsinaisesti kaikkeen liiketoimintaan (Juutinen 2016, 42). Hyvin hoidettu sisäinen valvonta on vastuullisen toiminnan edellytys.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimustyön lähtökohtana on sisäinen valvonta säätiöympäristössä. Tavoitteena on kehittää toimeksiantajasäätiön sisäistä valvontaa ja tuoda esille mahdolliset puutteet sekä laatia kyseiseen säätiöön soveltuva kehittämissuositus sisäisen valvonnan tehostamiseksi. Toimeksiantajan kannalta keskeistä on kartoittaa sisäisen valvonnan toimivuus sekä tietous siitä, että sen valvontatoimenpiteet tuottavat riittävästi ja oikeanlaista tietoa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa pyritään samaan varmuus säätiön hallinnon toimintatapojen toimivuudesta. Kehittämissuosituksen tavoitteena on auttaa säätiötä saavuttamaan kestävä ja vastuullinen johtamistapa. Parhaimmillaan vastuullinen johtaminen on avointa ja läpinäkyvää. Sisäinen valvontajärjestelmä edesauttaa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Tässä tutkimuksessa sisäistä valvontaa katsotaan vastuullisuuskäsitteen lisäksi myös hyvän hallintotavan näkökulmasta. Kehittämistyö keskittyy säätiön hallintoon. Sisäisen valvonnan kehittämissuosituksessa huomioidaan erityisesti säätiön tarkoituksenmukainen toiminta.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimusongelma:

- Miten Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus on varautunut merkittävimpiin riskeihin ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät sisäisessä valvonnassaan?

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä riskit säätiön hallitus kokee merkittävimmiksi riskeiksi ja miten näitä riskejä hallitaan?

- Mitä seuranta- ja raportointijärjestelmiä säätiön hallituksella on käytössä sisäisessä valvontajärjestelmässä?

- Millaisen valvontajärjestelmän säätiön hallitus kokee tarvitsevansa tehostaakseen sisäistä valvontaansa?

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys koostuu säätiön toiminnan lisäksi vastuullisen johtamisen, hyvän hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan teemoista. Vastuullinen johtaminen -käsitteellä korostetaan säätiötä toimintamuotona, jossa toiminnan tarkoituksena on säätiön perustajan tahto. Vastuullisen johtamisen tavoitteena on näin onnistua siinä tehtävässä, mitä varten säätiö on aikoinaan perustettu. Tämän saavuttamiseksi asetetaan toiminnalle tavoitteita, mitataan vaikuttavuutta ja seurataan toimintaa. Vastuullisen johtamisen on oltava johdonmukaista ja läpinäkyvää, koska toimintaa ohjaa muuttumaton säätiön tarkoitus. Säätiön hallituksen ja henkilöstön on tätä tarkoitusta kunnioitettava. Toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuus on nykypäivänä verrattavissa vastuullisuuden noudattamiseen eettisillä ratkaisulla.

Sisäisen valvonnan ja säätiölain sääntelyn niukkuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan aihetta monesta näkökulmasta. Hyvä hallintotapa ja säätiön hyvä hallintotapa edustavat ohjeistuksia, joilla organisaatiot edistävät eettisyyttä ja vastuullisuutta toiminnassaan sekä varmentavat sisäistä valvontaa. Hyvä hallintotapa -käsitettä lähestytään tarkastelemalla yleisiä hyvän hallinnon periaatteita. Tarkastelun alle valittiin Säätiön ja rahastojen neuvotteluyhdistyksen ”Hyvä hallinto säätiöissä” -ohjeistus sekä Arvopaperimarkkinoiden pörssiyhtiöille suunnattu ”Hallinnointikoodi” hyvän hallinnon järjestämiseksi. Säätiölain mukaisen hyvän hallintotavan sääntely tulee esille myös ”Säätiö toimintamuotona” -kappaleesta. Osakeyhtiölain antamia määräyksiä tarkastellaan verraten niitä säätiölakiin hyvän hallinnon näkökulmasta. Myös nykyään organisaatioiden suosimat code of conduct -periaatteet huomioidaan teoreettisessa viitekehyksessä hyvää hallintotapaa täydentävinä ohjeina.

Hyvän hallintotavan takaamiseksi sisäinen valvonta on ehdoton järjestää. Sisäistä valvontaa näin ollen voidaan pitää hyvän hallintotavan edellytyksenä. Sisäinen valvontajärjestelmä kuvataan yleisluonteisen teorian lisäksi tässä tutkimustyössä tarkemmin sisäisen valvontamallin, COSO-Internal control (IC) -

mallin, mukaisesti. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsitellään sisäisen valvonnan perustana. Riskienhallinta tulee sisällyttää liiketoiminnan tavoitteisiin, jolloin täsmennetään avaintavoitteet ja merkittävimmät operatiiviset toimet. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät riskit kartoitetaan, organisaation riskinsietokyky määritellään sekä riskien vaikutus ja todennäköisyys analysoidaan. Tunnistetuille riskeille määritellään toimenpiteet ja kontrollit, joilla riskejä vähennetään ja vältetään. Riskienhallinta ja sisäinen valvonta nähdään näin johtamisprosessin oleellisena osana.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Pykäläinen-Syrjänen (2007) tarkasteli väitöskirjassaan säätiölain rakennetta ja sen yksittäisiä corporate governance -säännöksiä. Hän tutki säännösten vaikutusta säätiöiden tarkoitukseen sekä tehokkaaseen toteuttamiseen ja millä säädännöllisillä keinoilla näitä edistetään. Tällöin kyseeseen tulee johdon valvonta ja pyrkimys varmistua säätiön tarkoituksen toteuttamisesta. Pykäläinen-Syrjänen nimeää väitöskirjassaan voittoa tavoittelemattoman säätiön päämieheksi säätäjä -tahdon (viranomaisen) ja hallituksen agentiksi. Säätiön perustajan tahto voidaan tulkita siis päämieheksi. Säätiön päämies on siten abstraktio, joka ei kykene valvomaan hallituksen työskentelyä. Valvontaviranomainen valvoo hallitusta abstraktin päämiehen puolesta. Tutkimuksen mukaan säätiölaki ja säätiöitä koskevat säännökset eivät sisällä kannustimia säätiön tarkoituksen toteuttamiseksi. Esimerkiksi säätiön hallitus voi itse valita itsensä sekä tilintarkastajat. Säätiön valvonnan painopiste on ulkoisessa valvonnassa. Säätiöllä ei ole omistajapiiriä vaan sitä hallitsee säätäjän tahto. Tahdon toteutuminen ja hallintoelinten toiminnan valvonta on viranomaisilla. Viranomaisten kannustimien puutteen vuoksi valvonta on tehotonta. Teoreettisen osakeyhtiölain corporate governance-säännösten ja säätiölain vertailun perusteella voidaan todeta, että corporate governance -säännökset sisältävät tehokkaammat kannustimet toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen kuin mitä säätiölaissa on. (Pykäläinen-Syrjänen 2007,406–413.)

Pylsyn (2019) tutkimus kartoitti tilintarkastajien näkemyksiä säätiöiden sisäisestä valvonnasta. Tutkimustulokset osoittivat, että säätiöiden sisäinen valvonta on riittävällä tasolla ja parantunut vuosien saatossa. Tilintarkastajat kuitenkin näkivät, että riskienhallintamenetelmien osalta säätiöissä olisi vielä kehitettävää. Lisäksi tilintarkastajat totesivat, että etenkin pienemmissä säätiöissä voi olla mahdollisesti vanhentuneita toimintatapoja, jolloin sisäinen valvonta voi olla puutteellista. Haasteena sisäisen valvonnan toteutumiselle oli myös päättävien tahojen asiantuntemuksen niukkuus. Tietämättömyys voi pahimmassa tapauksessa johtaa väärinkäytöksille. Myös riskienhallinta saattaa epäonnistua. (Pylsy 2019.)

Hörkkö (2014) kartoitti opinnäytetyössään Lihastautiliiton hallituksen näkemyksiä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta talous- ja palkkahallinnon näkökulmasta. Prosessikuvausten laatimisessa sekä itsearviointilomakkeen kehittämisessä tutkimuksessa käytettiin COSO-mallia. Sisäisen valvonnan kartoituksen perusteella Lihastautiliitossa korostui virheiden välttämistä sekä lain, säädösten ja ohjeiden mukaan toimimista. Myös henkilöstön tietoisuus vastuustaan ja sisäisestä valvonnasta nousi esille. Tulosten perusteella Lihastautiliitto tarvitsi sisäisen valvonnan menettelytapoja. Myös vastuiden määrittelyihin kaivattiin tarkennusta. Talouden seuranta, raportointi ja hallituksen päätösten toimeenpanon seuranta koettiin merkittävinä. Riskienhallinnassa tärkeimpinä asioina painottuivat sidosryhmien toiminnan ennakointi, päätösten vaikutusten arviointi, tiedotus sekä riskien tunnistaminen, arviointi ja niihin varautuminen. Rahoitukseen liittyvät riskit koettiin suurimpina riskeinä. Myös henkilöstöön ja luottamushenkilöihin liittyviä riskejä mainittiin. Julkisen puolen velkaantuminen ja kuntien ulkoistamistoimet nähtiin myös riskeinä. Päätöksentekoon kaivattiin lisää ennakoivaa tietoa ja tulevaisuuden arviointia. (Hörkkö 2014.)

Timo Sillgren (2013) pro-gradu tutkielmassaan arvioi säätiövalvonnan sääntelyä ja tehokkuutta Suomessa. Säätiöiden valvontaan liittyvien oikeustapausten lisäksi hän tarkasteli säätiölain valvonnalle antamia mahdollisuuksia sekä niiden toteutumista käytännön soveltamistilanteissa. Sillgren toteaa tutkimuksessaan,

että säätiölaki on lyhyt ja ylimalkainen. Säätiöiden hallinto on perustajien harkinnan mukaan määrätty säätiön säännöissä. Entinen vuonna 1931 voimaan tullut säätiölaki (109/1930) koettiin säätiökentässä vuosikymmenien ajan valvonnan kannalta riittäväksi, koska se oli väljä. Säätiöt saivat järjestää asiansa oman päätöksensä mukaan, ulkopuolisten puuttumatta. 2000-luvulla esiin tulleet väärinkäytökset kuitenkin pakottivat uudelleen arvioimaan valvonnan tarpeellisuutta. Säätiölain uudistaminen oli edellytys sisäiselle valvonnalle. Nykyinen säätiölaki (487/2015) on tuonut valvovalle viranomaiselle keinot puuttua väärinkäytöksiin. Säätiövalvonnan suurin ongelma näyttääkin olevan siinä, että lainsäätävä on nimittänyt säätiöille valvovan viranomaisen, mutta jättänyt tämän harkinnan varaan määritellä valvonnan tarve ja taso. Valvonta on ollut säätiöiden itse tuottamien raporttien varassa. Edes säätiöiden tilintarkastajat eivät ole olleet todellisuudessa riippumattomassa asemassa. Säätiöt ovat voineet pitää suuren osan toiminnastaan julkisuudelta piilossa. Eri oikeustapausten yhteydessä Patentti- ja rekisterihallitus on toistuvasti korostanut tehtäviensä rajoittumista jälkikäteisvalvontaan. (Sillgren 2013.)

1.4 Kristillinen Suojakoti-säätiö

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kristillinen Suojakoti-säätiö. Säätiön toimintaa ohjaa sen sääntöjen mukainen tarkoitus:

”Kristillinen Suojakoti-säätiön tarkoituksena on tukea vanhusten, vammaisten sekä psyykkisesti sairaiden henkilöiden keskuudessa tehtävää kristillissosiaalista työtä sekä parantaa heidän asumis- ja elinolosuhteitaan.” (Kristillinen Suojakoti-säätiö 2021a.)

Tarkoituksensa toteuttamiseksi säätiö tukee toimintaa ja palveluja, joilla edesautetaan heidän asumis- ja elinolosuhteitansa. Säätiö voi omistaa tarkoitukseen soveltuvaa kiinteää omaisuutta ja huonetiloja. Säätiön sääntöjen mukaan Kristillinen Suojakoti-säätiö on oikeutettu vastaanottamaan lahjoituksia ja testamentteja. Omaisuutta voi myös kartuttaa muillakin laillisilla keinoilla. Säätiön varat on sijoitettava säätiön toimintaa varten tarvittavien kiinteistöjen ja huoneistojen hankkimiseen ja ylläpitämiseen tai muutoin turvallisesti tuloa tuottavasti. (Kristillinen Suojakoti-säätiö 2021a.)

Säätiörekisterin (2022a) mukaan Kristillinen Suojakoti-säätiön toimielimenä, asioita hoitavana ja edustavana, on kuusijäseninen hallitus (Kristillinen Suojakoti-säätiö 2022a). Säätiön hallituksen jäsenyyden valintakriteereinä säätiön säännöissä mainitaan hyvämaineisuus sekä Suomen kansalaisuus. Hallitus määrää itse itselleen vuosittain kokouspalkkion suuruuden, joka on sääntöjen mukaan tavanomainen. Tämän lisäksi hallituksen jäsenelle voidaan maksaa tavanomainen vuosipalkkio säätiön hyväksi tehdystä työstä. Hallitus päättää säätiön toimihenkilöistä ja määrää heidän palkkaetunsa. Säätiön lopettaessa toimintansa säätiön omaisuus luovutetaan päihde- ja mielenterveystyön hyväksi. (Kristillinen Suojakoti-säätiö 2021a.)

Kristillinen Suojakoti-säätiön (2021b) toimintakertomuksen mukaan säätiön varsinaisen toiminnan muodostaa Suojakoti-niminen palvelutalo. Suojakoti tarjoaa asumispalveluja mielenterveyskuntoutujille. Yksityisiä sosiaalipalveluja ohjaa velvollisuus toteuttaa tuottamiensa palvelujen laadun ja asukasturvallisuuden omavalvontaa. Suojakotiin on kirjattuna omavalvontasuunnitelma. Suunnitelman tavoitteena on tunnistaa, ehkäistä ja korjata toiminnassa esiintyvät riskit ja epäkohdat. (Kristillinen Suojakoti-säätiö 2021b; Kristillinen Suojakoti-säätiö 2022b.) Omavalvonta perustuu toteutettuun riskinhallintaan, jossa palvelua arvioidaan laadun ja asukasturvallisuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on suunnitelmallisesti ehkäistä riskien toteutuminen. Omavalvontasuunnitelman avulla pystytään reagoimaan havaittuihin kriittisiin tekijöihin ja kehittämään toimintaa. Omavalvontasuunnitelmaa voidaan näin ollen pitää osana Suojakodin palvelutoiminnan sisäisiä valvontakeinoja.

2 SÄÄTIÖ TOIMINTAMUOTONA

2.1 Mikä on säätiö?

Suomen lainsäädännön mukaan säätiöllä tarkoitetaan perustajansa asettamaa erillisvarallisuutta. Säätiön hoitajana toimii erillinen hallinto. Säätiöiden toimintaa sääntelevät ensisijaisesti säätiölaki, sen perustamiskirja eli säädekirja ja säätiön säännöt. Säätiö voidaan perustaa perustamiskirjalla tai testamentin määräyksellä. Molemmissa tapauksissa liitteenä tulee olla säännöt. Sääntöihin on kirjattu perustajan asettama sitova tarkoitus, jota on kunnioitettava säätiön toiminnassa koko olemassaolon aikana. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 24–25; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 9–11.)

Säätiöt luokitellaan tavallisesti apurahoja jakaviin säätiöihin ja toiminnallisiin säätiöihin. Kulttuurin, tieteen ja taiteen aloilla ovat apurahoja jakavat säätiöt yleisiä. Sosiaali- ja terveysalalla, sivistys- ja opetusalalla sekä urheilun ja nuorisotyön aloilla puolestaan on yleisesti toiminnallisia säätiöitä. Toiminnalliset säätiöt toteuttavat tarkoitustaan tuottamalla itse palveluita. Säätiö voi olla myös niin kutsuttu tukisäätiö tai sukusäätiö. Tukisäätiö on säätiö, joka tuottaa etua säätiön perustajana olevalle tai säätiössä määräysvaltaa käyttävälle säätiölle, yhdistykselle tai muulle omistajalle. (Hannula ym. 2015, 72; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 9.)

Säätiöt ovat merkittäviä toimintamuotoja yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti, koska niillä on käytössään huomattava määrä omaisuutta ja toimintavaltaa. Säätiö on rekisteröitävä oikeushenkilö, joka voi saada nimiinsä oikeuksia, tehdä sitoumuksia sekä kantaa ja vastata. Säätiöllä ei ole omistajia eikä jäseniä, joten se ei ole yhteisö oikeudellisessa mielessä. Verotuksellisesti se tosin luokitellaan usein yhteisöksi. Säätiölle ominaisia piirteitä ovat pysyvyys ja muuttumattomuus, joilla pyritään suojaamaan säätiön perustavan tahon tahtoa. Säätiö eroaa osakeyhtiöstä muun muassa siten, että sen tarkoituksena ei ole harjoittaa liiketoimintaa tai tuottaa voittoa eikä sillä ole omistajia. Yhdistyksestä säätiö eroaa puolestaan muun muassa siten, että sillä ei ole jäseniä ja sen tarkoitusta

voi muuttaa vain rajoitetusti. (Säätiön ja rahastojen neuvottelukunta 2015,9; Hannula ym. 2015,14–16.) Pykäläinen-Syrjäsen (2007) mukaan säätiö voidaan laskea osaksi kolmatta sektoria, koska säätiöt eivät tavoittele voittoa eikä niitä myöskään rahoiteta valtion puolelta verovaroin. Säätiöt ovat ottaneet hoitaakseen aiemmin verorahoin hoidettuja palveluja, esimerkiksi sosiaalitoimen sektorilla. Säätiöiden tarpeellisuus tulee korostumaan tulevaisuudessa julkisen talouden supistuessa. (Pykäläinen-Syrjäsen 2007, 26–27.)

Säätiön säädekirjan on laatinut säätiön perustaja. Säädekirjasta ilmenee perustamisen päivämäärä, säätiön kaikki perustajat ja heidän pääomasitoumuksensa. Ensimmäisen hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat tai heidän valintatapansa, mahdolliset hallintoneuvoston ensimmäiset jäsenet tai heidän valintatapansa ja säätiön ensimmäinen tilikausi kirjataan myös säädekirjaan. Säätiön tulevat säännöt kirjataan säädekirjan osaksi tai liitteeksi. Säädekirjassa voidaan mainita säätiön tarkoituksen lisäksi myös muita asioita toimintaan liittyen, esimerkiksi säätiölle tuleva omaisuus. Perustettavalla säätiöllä tulee olla säätiölain mukaan sen ensimmäiselle kolmelle toimintavuodelle toimintasuunnitelma, talousarvio ja rahoitussuunnitelma. Perustaja voi itse huolehtia perustamistoimista tai sitten hän voi säädekirjassaan antaa määräyksen, kenelle säätiön perustamistehtävät tulevat. Säätiön rekisteröinti kuuluu säätiölain mukaan hallituksen tehtäviin. Patentti- ja rekisterihallitus hyväksyy säätiön säädekirjan ja sen säännöt, minkä jälkeen säätiö siirretään säätiörekisteriin. Säätiön perustaja eriytyy tällä hetkellä säätiöstä ja hänen vaikutusmahdollisuutensa säätiön asioihin päättyvät. Myöskään säätiön hallitus ei ole tämän rekisteröitymisen jälkeen enää toimistaan vastuussa perustajalle. (Hannula ym. 2015, 14–25; Säätiölaki 24.4.2015/487; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 11.)

Säätiön toiminnan perustana on siis perustavan tahon haluttu tarkoitus ja tarkoituksen tehokas toteuttaminen. Säätiölain mukaan säätiöllä on kuitenkin aina oltava jokin hyödyllinen tarkoitus. Hyödyllinen tarkoitus tarkoittaa sitä, ettei säätiön tarkoitus saa olla liiketoiminnan harjoittaminen tai taloudellisen edun tuottaminen säätiön lähipiiriin kuuluvalla. Hyödyllinen tarkoitus ei kuitenkaan

tarvitse olla yleishyödyllinen. Säätiötä perustettaessa onkin huomioitava, miten haluttu tarkoitus saataisiin toteutettua mahdollisimman tehokkaasti. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015,19–22.)

Säätiö voi harjoittaa myös liiketoimintaa. Säätiölain mukaan säätiön harjoittama liiketoiminta voi olla joko säätiön varsinaista toimintaa tai sillä voidaan rahoittaa säätiön varsinaista toimintaa. Säätiön säännöt määräävät liiketoiminnan harjoittamisen ehdot. Säätiön liiketoiminta voidaan myös yhtiöittää lain pykälän ja säätiön sääntöjen nojalla. Säätiöiden on näin ollen mahdollista harjoittaa käytännössä mitä tahansa liiketoimintaa toiminnan rahoitustarkoituksessa. Säätiön säännöissä määritellyn tarkoituksen toteuttamiseen tarkoitetun liiketoiminnan tulee kuitenkin perustua säätiön hallituksen päätökseen. Säätiölaki ei tarkemmin määrittele, mikä on liiketoimintaa. Käytännössä sen katsotaan tarkoittavan sellaista toimintaa, joka on verotuksellisesti katsottuna lain elinkeinotulon verotuksesta mukaista elinkeinotoimintaa. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 74–75.)

2.2 Säätiön elinkaari

Säätiöt voidaan perustaa määräämättömäksi ajaksi tai määrätyksi ajaksi. Näin säätiöllä voidaan ajatella olevan jonkinlainen erotettava elinkaari. Hallituksen tehtävänä on tämän elinkaariajattelun pohjalta toteuttaa säätiön tarkoitusta mahdollisimman tehokkaasti. Olosuhteet saattavat kuitenkin muuttua, jolloin säätiön elinkaari voi päättyä. Tällaisia tilanteita saattavat olla myös taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset. Mikäli säätiö ei toimi niin tehokkaasti tarkoituksen toteuttamisessa, on hallituksen yhtenä vaihtoehtona fuusoida säätiö toiseen säätiöön tai lakkauttaa koko säätiö. Säätiön sulauttaminen toiseen säätiöön edellyttää, että toisella säätiöllä on samankaltainen tarkoitus ja säätiön tarkoituksen toteutuminen paranee merkittävästi. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015,11–12.)

Säätiön koko elinkaaren ajan kaikessa toiminnassa noudatetaan ja kunnioitetaan säätiön perustajan asettamaa tarkoitusta. Hallitus vastaa sääntöjen

ajanmukaisuudesta ja muuttaa niitä tarvittaessa. Säätiön tarkoituksen muuttaminen on rajattu säätiölaissa ja se onnistuu vain Patentti- ja rekisterihallituksen kautta. Tarkoituksen muuttaminen onnistuu vain, jos toiminta on muuttunut mahdottomaksi, hyödyttömäksi tai lainvastaiseksi. Uuden tarkoituksen täytyy kuitenkin olla samansuuntainen kuin alkuperäinen tarkoitus. Säätiön tarkoituksen muuttamisen yhteydessä myös säätiön säännöt on tarkistettava, etteivät ne määrää muuta tapaa asian ratkaisemiseksi. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 24–25; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 11–12.)

Säätiö voidaan lakkauttaa Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksynnällä, mikäli sen tarkoituksen toteuttaminen on mahdotonta. Säätiön kotipaikan tuomioistuin voi myös erityisestä syystä lakkauttaa säätiön toiminnan välittömästi, mikäli säätiön toiminta on ollut jatkuvasti laitonta. Myös tämä lakkautuspäätös haetaan Patentti- ja rekisterihallitukselta. Säätiön hallituksen on lakkauttamistilanteessa varmistettava, että säätiön varat käytetään säätiölain lakkauttamispykälän mukaisesti. Säätiön säännöissä mainitaan säätiölain mukaisesti tapa, miten säätiön varat on käytettävä, jos säätiö purkautuu tai lakkautetaan. Sääntömääräyksen puuttuessa varat menevät valtiolle. Valtio luovuttaa varat lakkautetun säätiön tarkoituksen mukaisille kohteille edistämään toimintaa. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015,12; Hannula ym. 2015, 24–25.)

2.3 Säätiön elimien tehtävät ja vastuut

Säätiölaki määrittelee säätiön johdon, siihen kuuluvat toimielimet sekä toimielinten välisen yleisen toimivaltajaon. Säätiön ainoa pakollinen toimihenkilö on säätiölain mukaisesti hallitus. Hallituksen toimivallan määräävät säätiölaki, säädekirja, säännöt ja hallituksen itsensä tekemät päätökset. Hallitusta voidaan täydentää toimitusjohtajalla, hallintoneuvostolla tai muulla vastaavalla edustuksellisella toimielimellä. Heidän tehtävänsä määritellään sisäisillä ohjeilla. Säätiössä voi olla lisäksi vielä muita toimihenkilöitä ja työntekijöitä. Heidän työtehtävänsä määritellään työsopimuksin. Hallitus vastaa siitä, että säätiön

organisaatio, työtehtävät ja henkilökunta ovat säätiössä tarkoituksenmukaiset tavoitteiden saavuttamiseksi. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13.)

Säätiön johdon tulee huolellisesti toimien edistää säätiön tarkoituksen toteuttamista sekä säätiön etua. Kaikkien säätiön johtoon kuuluvien sekä muiden säätiön toimielimien ja niiden jäsenten tulee noudattaa tätä periaatetta. Säätiön hallintoa velvoittaa lojaalisuusperiaate eli hallinnossa mukana olevat eivät voi edustaa mitään intressitahoa paitsi säätiön etua. Säätiön hallitus huolehtii säätiölain mukaisesti sen hallinnosta. Hallitus vastaa toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä säätiön tarkoituksen toteuttamiseksi sekä säätiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 30–44; 66; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 12–18.)

Säätiölain (487/2015) yksi tärkeimmistä muutoksista aiempaan lakiin verrattuna on lähipiiri. Jokaisella säätiöllä on lähipiiri ja sille on olemassa tietyt rajoitukset. Säätiölain mukaan säätiö ei voi tuottaa taloudellista etua lähipiirille. Säätiön hallitus vastaa siitä, että lähipiiriä koskevat säädökset tunnetaan säätiössä. Säätiöllä on laaja ja suppea lähipiiri. Laajaan lähipiiriin kuuluvat mm. hallitus, toimitusjohtaja, tilintarkastaja ja perheenjäsenet. Säätiö laatii itse lähipiiriohjeet, joissa määritellään esim. kuka kuuluu lähipiiriin, millaiset hänen toimensa ovat ja miten ne selvitetään ja raportoidaan. Säätiön kanssa olevat sopimussidonnaiset kuuluvat myös lähipiirille. Sopimusta edellyttävät edut on aina osoitettava säätiön eduksi. Lähipiirin palkkioiden tulee olla tavanomaisia ja perusteltuja. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 18–19; Hannula ym. 2015,72.)

Säätiön hallituksella on nk. yleistoimivalta. Tämä tarkoittaa, että muille hallintoelimille sääntelyn mukaan kuulumattomat tehtävät kuuluvat hallituksen hoidettaviksi. Hallituksella on oikeus osallistua säätiön varsinaiseen toiminnan ja varainhoidon päätöksentekoon, vaikka sillä olisikin näistä toimitusjohtaja huolehtimassa. Hallituksen on päätettävä sellaisista toimista, joilla on epätavallisia tai laajakantoisia vaikutuksia säätiön toimintaan. Säätiölain mukaan

säätiön edustamisesta vastaa sen hallitus. Säätiölaki määrää myös säätiön nimenkirjoitusoikeuden pysyvyyden säätiön hallituksella. Säätiön hallitus voi siirtää säätiön asioiden käytännön töitä muille henkilöille tai toimielimille ja myös säätiön ulkopuolisille toimijoille. Töiden siirtämisestä huolimatta vastuu toiminnan järjestämisestä ja sen valvonnasta pysyy hallituksella. Päätösvaltaa ei ole mahdollista ulkoistaa, vaikka operatiivinen toiminta olisikin siirretty säätiön ulkopuolelle. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 30–44; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 12.)

Säätiön toimielinten jäsenille voidaan maksaa palkkioita ja korvauksia tekemästään työstä, mikäli säätiön säännöt sen sallivat. Palkkioista päättää säätiön hallitus. Myös muista korvauksista päätetään usein samalla. Säätiölain mukaisesti palkkioiden ja korvausten tulee olla tavanomaisia. Laki ei kuitenkaan määrittele tavanomaisuuden käsitettä. Tavanomaisuuden ja kohtuullisuuden varmistamiseksi voidaan palkkion suuruuden määrittelyksi pyytää esimerkiksi asiantuntijalausunto. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 36; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 19.)

2.4 Säätiön talous

Säätiölain mukaan säätiön varainhoidon on oltava suunnitelmallista. Varainhoitoon kuuluvat toimintaan käytettävien varojen hoitaminen, sijoitustoiminta ja säätiön harjoittama liiketoiminta sekä käyttöomaisuudesta huolehtiminen. Säätiön hallitus vastaa säätiön talouden ja varallisuuden hoitamisesta ja takaa säätiön toiminnan jatkuvuudesta. Varainhoidon pääpaino on siten toimintakyvyssä ja varallisuuden tuottavuuden ylläpitämisessä. Suunnitelmallisuudessa on huomioitava säätiön varat, toiminta, toimintamuodot ja toiminnan laajuus. Varainhoitoon sovelletaan johdon yleistä huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta ja yleistä velvollisuutta säätiön hallinnon järjestämisestä. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula 2015,22.)

Säätiö voi harjoittaa varainhankintaa, liiketoimintaa tai sijoitustoimintaa rahoittaakseen varsinaista toimintaansa säätiön sääntöjen niin salliessa.

Säätiöiden sijoittaessa varoja riskin välttäminen on tärkeämpää kuin mahdollisimman suuret tuotot. Säätiölaissa on myös vaatimus siitä, että varat sijoitetaan turvallisesti. Sijoitustoiminta ei saa vähentää varoja, mutta se ei myöskään saa kasvattaa niitä merkittävästi. Säätiön tarkoitus ei ole varallisuuden kasvattaminen. Säätiön hallitus vastaa suunnitelmallisesta ja huolellisesta sijoitustoiminnasta ja sen käytöstä suhteessa säätiön varainkäyttöön. Säätiölaki jättää kuitenkin tarkentamatta, mitä suunnitelmallisuus säätiön sijoitustoiminnassa tarkoittaa. Käytännössä suunnitelmallisuus tulisikin pystyä perustelemaan säätiön valvojalle ja tilintarkastajalle. Perusteena voi tulla kysymykseen sijoitussuunnitelma tai salkunhoitajan käyttö sijoitustoiminnassa. Valvonnan kautta kysymykseen voi tulla se, kuinka suurella riskillä säätiön on mahdollista harjoittaa sijoitustoimintaa. Myös säätiön käyttöomaisuudesta, kuten kiinteistöistä ja kalustoista huolehtiminen, on säätiön johdon vastuulla. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 73–74; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 23.)

Säätiö voi sääntöjen salliessa hankkia varoja myös harjoittamalla liiketoimintaa. Säätiön harjoittaman liiketoiminnan ei tarvitse tuottaa voittoa eikä taloudellista hyötyä. Talousarvion laadinnassa ja varainhoidossa on huomioitava, että liiketoiminta saattaa tuottaa tappiota säätiölle. Hallituksen huolellisuusvelvoite kattaa myös liiketoiminnan. Hallituksen tehtävänä on seurata liiketoimintaa sekä huomioida myös siihen kuuluvat mahdolliset riskit. Mikäli liiketoiminta varojen hankkimiseksi on kannattamatonta tai siihen liittyvät riskit ovat liian suuret, tulee liiketoiminnasta luopua. Liiketoiminnan myymisessä on myös muistettava säätiön etu, mikä tarkoittaa myynnin tapahtumista käypään hintaan. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 24.)

Säätiön muuhun varojen hankintaan kuuluvat lahjoitukset ja testamentit, rahankeräykset, julkiset tuet ja velkarahoitus. Säätiö saa ottaa vastaan lahjoituksia ja testamentteja, jos ne ovat säätiön edun ja tarkoituksen mukaisia. Säätiön saamista lahjoituksilla on julkisuusvelvoite, joten säätiön pitää julkaista kaikki saamansa lahjoitukset. Rahankeräämiseen säätiöllä pitää olla asianmukainen lupa ja sen pitää noudattaa lakia. Keräyksen on perustuttava

hyvän tavan lisäksi eettisiin periaatteisiin. Säätiön kotisivuilla ja vuosikertomuksessa tuodaan näkyväksi keräyksen rahavirrat. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 24–25.)

Säätiön hallitus vastaa tukien hakemisesta sekä niiden raportoinnista asianmukaisella tavalla. Hallitus vastaa myös siitä, että saatu tuki käytetään siihen myönnettyyn tarkoitukseen. Säätiö voi ottaa vastaan ainoastaan sellaisia lahjoituksia, jotka vastaavat käyttötarkoitukseltaan säätiön tarkoitusta. Säätiöiden on mahdollista markkinoida itseään lahjoitusten vastaanottajana. Testamenttien vastaanottajana säätiöiden on hyvä noudattaa pidättyvyyttä ja ilmoittaa vain ottavansa testamenttilahjoituksia vastaan. Testamentin tai lahjoituksen vastaanottamisessa keskeistä on lahjoitukseen liittyvä saanto, jonka perusteella lahjoitus siirtyy säätiölle. Lahjoitukset julkaistaan säätiön vuosikertomuksessa, mutta siitä voidaan poiketa, mikäli nimettömyys on lahjoituksen ehtona. Säätiön hallituksen tulee kuitenkin aina olla tietoinen lahjoitusten antajista. (Hannula ym. 2015, 81–83.)

Verotuksellisesti säätiöt huomioidaan toiminnan mukaisesti. Verottaja tekee arvion säätiön yleishyödyllisyydestä kokonaisharkintaan perustuen. Verottaja ottaa huomioon sijoitustoiminnan ja rahastoinnin vaikutukset tapausittain. Tarkastelu tehdään pidemmällä aikavälillä. Mikäli säätiö ei ole yleishyödyllinen, on sen maksettava kaikesta tulosta verot. Säätiön yleishyödyllistä toimintaa puolestaan ei katsota elinkeinotoiminnaksi. Yleishyödyllisyyttä arvioitaessa otetaan huomioon asiat, jotka viittaavat elinkeinotoimintaan. Tuki- ja sukusäätiön edellytykset tuloverolaissa säädettyyn yleishyödyllisyyteen selvitetään aina tapauskohtaisesti. (Hannula ym. 2015, 72; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 9; 24.)

2.5 Säätiön raportointivelvollisuus

Hallitus määrittelee periaatteet säätiön sisäiselle raportoinnille, joka on myös osa säätiön sisäistä valvontaa. Sisäisen raportoinnin tulee olla avointa ja selkeää. Sisällöllisesti raporttiin kuuluvat selvitykset säätiön tuloksesta, taloudellisesta

asemasta, rahoituksesta ja toiminnasta. Näiden tietojen lisäksi raportoinnissa on esitettävä, miten kyseiset tekijät ovat muuttuneet ja miten ne poikkeavat suunnitelmasta. Myös henkilöstöön ja muita toiminnan johtamisen liittyviä asioita voidaan raportoida. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 21.)

Säätiön hallitus vastaa tilinpäätöksen laatimisesta jokaiselta tilikaudelta. Tilinpäätöksen tulee sisältää toimintakertomuksen lisäksi tase, tuloslaskelma ja liitetiedot. Toimintakertomuksen tehtävänä on tiedottaa säätiön toiminnan kehittymiseen liittyvistä merkittävistä seikoista. Lisäksi siinä esitetään olennaiset tapahtumat tilikauden aikana ja sen päättymisen jälkeen. Myös arvio säätiön tulevasta kehityksestä esitetään. Oleellista on esittää toimintakertomuksessa, miten säätiö on toiminut asetetun tarkoituksen toteuttamiseksi. Myös tuensaajat, tuen tarkoitukset ja myönnetyt summat on mainittava. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 20.)

Raportointi säätiön toiminnasta ja taloudesta pitää olla avointa ja selkeää myös ulkoisen raportoinnin osalta. Säätiön toimintakertomuksen sisältövaatimukset on määritelty laissa. Vuosikertomuksessa puolestaan voidaan kertoa laajemmin säätiön toiminnasta, sen periaatteista ja päämääristä sekä esimerkiksi säätiön yhteiskunnallisesta merkityksestä. Tukien myöntämisen perusteet, säätiöltä tukea saaneet ja myönnetyt summat avataan julkisesti vuosikertomuksessa. Säätiön tavat säätiön tarkoituksen toteuttamiseksi mainitaan. Vuosikertomuksessa esitetään myös tarkastettu tilinpäätös ja toimintakertomus sekä voidaan kuvata säätiön strategia ja suunnitelmat. Säätiön viestinnässä on tärkeää huomioida kohderyhmät. Vuosikertomuksen kohderyhmänä voidaan nähdä läheisten sidosryhmien lisäksi tiedotusvälineet, julkinen valta ja suuri yleisö. Vuosikertomukset julkaistaan yleensä säätiöiden kotisivuilla. Kotisivujen lisäksi sosiaalinen media on kasvattanut suosiotaan. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 23–30.)

2.6 Säätiön valvonta

Säätiöiden ulkoinen valvonta on säätiölailla säädettyä viranomaisvalvontaa, josta vastaavat tilintarkastajat ja Patentti- ja rekisterihallitus. Valvonnalla seurataan säätiön hallintoon ja talouteen liittyvän sääntelyn noudattamista. Tilintarkastajilla ja tilintarkastuksella on keskeinen asema säätiöiden valvonnassa omistajavalvonnan puutteen vuoksi. Tilintarkastusta säätelee säätiölain lisäksi tilintarkastuslaki. Säätiöiden tulee toimittaa vuosittain selvitys Patentti- ja rekisterihallitukselle rekisteröitäväksi. Patentti- ja rekisterihallituksen suorittama valvonta on toissijaista valvontaa. Se käynnistyy vasta kun säätiön hallinnon havaitaan toimivan lainsäädännön tai sääntöjensä vastaisesti. (Säätiölaki 24.4.2015/487; Hannula ym. 2015, 14–16; 146.)

Valvonnassa on tärkeintä, että myös säätiö itse valvoo omaa toimintaansa. Säätiön hallituksen tehtävänä on varmistaa riittävät sisäisen valvonnan järjestelmät. Hallituksen tehtävänä on siten huolehtia säätiön menettelytapojen asianmukaisesta järjestämisestä. Säätiön hallituksen tehtäviin kuuluu sisäisen valvonnan periaatteiden laadinta ja toimivuuden arviointi. Valvonnan kautta hallitus seuraa lakien, säätiön sääntöjen ja säätiössä omaksuttujen periaatteiden toteutumista. Tämän lisäksi säätiön hallituksen tehtävänä on varmistaa, että säätiön omaisuus on tallessa. Tehtäviin kuuluu siten myös seurata, että kaikki säätiölle kuuluvat tulot tuloutetaan säätiön kirjanpitoon oikean suuruisina. Myös säätiön maksamista menoista täytyy hallituksen olla ajan tasalla. Säätiön hallituksen pitää huolehtia siitä, että säätiö maksaa sille kuuluvia ja asianmukaisesti hyväksytyjä menoja. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 32–33)

Hallituksen tehtävänä on myös seurata säätiön toimintaan liittyviä riskejä. Merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät tulee raportoida toiminta- tai vuosikertomuksessa. Hallituksen on määriteltävä riskienhallinnan periaatteet ja keskeiset riskit riittävässä määrin huomioiden riskien laadun ja laajuuden. Säätiön hyvä maine on yksi keskeinen menestystekijä. Hyvä maine edistää säätiön mahdollisuuksia saada toimintaansa mukaan asiantuntijoita, toimielinten

jäseniä sekä henkilökuntaa. Hyvämaineiset säätiöt saavat myös enemmän yksityisiä lahjoituksia ja testamentteja. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 33.)

3 SISÄINEN VALVONTA

Sisäinen valvonta voidaan määritellä osaksi organisaation johtamisprosessin sisällä tapahtuviksi toimintatavoiksi, joilla pyritään varmistamaan toiminnan tuloksellisuus ja laillisuus. Tällaisia toimintatapoja ovat mm. hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jako sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien kontrollit. Toimintatavoilla varmistetaan organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen, resurssien tuloksellinen käyttö ja riskien asianmukainen hallinta. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tuottaa läpinäkyvyyttä ja ehkäistä väärinkäytöksiä sekä tuoda ilmi virheet ja erehdykset. Toiminnallisesti sisäiseen valvontaan kuuluu sisäinen valvontajärjestelmä ja sisäinen tarkastus sekä riskienhallinta. (Leino ym. 2005, 125; Ahokas 2012, 11–13; Koivu 2013; 64–65.)

Sisäinen valvonta koskettaa koko organisaatiota. Ylin johto määrittelee organisaation sisäisen valvonnan periaatteet ja toimintatavat. Toimiala ja organisaation suuruus sekä organisaatorakenne vaikuttavat valvonnan rakenteisiin. Johdon tulee huolehtia resurssien riittävydestä sekä tarvittavista ohjaus- ja seurantajärjestelmistä. Näillä varmistetaan organisaation oikeanlainen toiminta. Esihenkilöiden tehtävänä on jalkauttaa toimintaohjeet henkilöstölle, jonka tehtävänä on arvioida omaa ja oman yksikön työtä ja sen kontrolleja. Sisäisen valvonnan tehokkuus riippuu organisaation henkilöstöstä ja heidän tietämyksestään ja ymmärryksestä tehtävänsä ja tavoitteensa suhteen. Epäkohtiin ja vaikeisiin asioihin voidaan puuttua, mikäli henkilöstöä kannustetaan epäkohtien ja vaikeiden asioiden esille tuomiseen avoimesti. Jokainen organisaation jäsen vastaa omalta osaltaan sisäisen valvonnan periaatteiden noudattamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen valvonnan osuutta on mahdotonta ulkoistaa, koska se on osa organisaation päivittäisiä toimintoja. (Leino ym. 2005, 145; Alftan ym. 2008, 36; Ahokas 2012, 47; 76–82; 126; Ratsula 2016, 75–77.)

Toimivan sisäisen valvonnan avulla ehkäistään ja havaitaan väärinkäytökset. Väärinkäytöksellä tarkoitetaan rikkomusta, joka tehdään käyttämällä väärin oikeutta, vastuuta, virka-asemaa tai vastaavaa omaa etua tavoitellakseen.

Sisäiseen valvontaan kuuluu myös tahattomia rajoitteita, esimerkiksi inhimilliset erehdykset ja virheet, jotka voivat olla seurausta ohjeiden väärinymmärtämisestä, kommunikaation puutteellisuudesta tai huolimattomuudesta. Heikon sisäisen valvonnan, puutteellisten työtehtävien eriyttämisen, tiheästi vaihtuvien johtajien, huonon taloustilanteen, vanhentuneiden varastojen tai kasvavien luottotappioiden seurauksena väärinkäytösten riski suurenee. Heikon sisäisen valvonnan merkkejä voivat olla puutteelliset dokumentit, kirjallisten toimintaohjeiden puuttuminen, työtehtävien puutteelliset kirjalliset kuvaukset, työtehtävien eriyttämättömyys sekä asiakkaiden valitusten suuri määrä. (Ahokas 2012,19–20; Ratsula 2016 19–20.)

3.1 Sisäinen valvonta osana vastuullista johtamista

Sisäinen valvonta on keskeinen osa vastuullista johtamista. Vastuullisuudesta käytetään useita eri käsitteitä: kestävä kehitys, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja yritysten sosiaalinen vastuu. Myös käsitteitä yritysetiikka ja eettinen johtaminen on käytössä. Yhteiskuntavastuu-käsite viittaa yleisesti muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kuin yritysten vastuullisuuteen. Käsitteenä se soveltuu etenkin julkiselle sektorille ja järjestöille sekä yrityksille, joilla on lakisääteisiä yhteiskunnallisia tehtäviä. Yritykset saattavat käyttää myös tätä käsitettä, kun haluavat painottaa toiminnan vaikutuksia yhteiskuntaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 58; Bärlund & Perko 2013, 10;72; Juutinen 2016, 24, 28–29.) Tässä tutkimustyössä käytetään käsitettä vastuullinen johtaminen kuvaamaan kestävä, eettistä ja laillista toiminnan johtamista.

Vastuullinen johtaminen on hyvää ja laadukasta johtamista. Lähtökohtana on tukea ja vahvistaa organisaation toiminnan strategisia tavoitteita asettamalla toiminnalle tavoitteita, mittaamalla vaikuttavuutta ja seuraamalla toimintaa. Organisaation tavoitteena on onnistua siinä tehtävässä, jota varten se on olemassa. Toimiva sisäinen valvonta osana vastuullista johtamista on johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista. Henkilöstön työiihtyvyys ja motivaatio lisääntyvät eettisen, vastuullisen ja

lainmukaisen toiminnan myötä. Vastuullisuus luo myönteisiä vaikutuksia yhteiskuntaan ja vahvistaa siten yhteiskuntamme kestävyyttä. Myös taloudellinen vastuu edellyttää kannattavuutta, joka saavutetaan eettisesti ja moraalisesti hyväksytyin keinoin. (Bärlund & Perko 2013, 103–133;201; Ratsula 2016,27–29.)

Sisäisessä valvonnassa korostuu ylimmän johdon vastuullinen johtamistapa. Johdon tulee sitoutua sisäisen valvonnan toteuttamiseen. Hallitukselle kuuluu ylin valvontavastuu toiminnasta. (Ahokas 2012,19–20; Ratsula 2016, 30–31.) Ratsulan (2016) mukaan ylimmän johdon esimerkki vaikuttaa toimintatapojen sisällyttämiseen ja eettiseen kulttuuriin. Yhteisöissä ensimmäisenä seurataan esihenkilöiden tekemisiä, sitten työkavereiden ja sitten vasta omaa moraalista käsitystä. Näin ollen valvontakulttuurilla on suuri merkitys toimintaan. Sisäisen valvonnan puutteellisuus saattaa aiheuttaa vahinkoa maineelle ja julkisuuskuvalle sekä organisaation arvolle. Henkilöstön lojaalisuus ja sitoutuminen saattavat kärsiä. Puutteellisella sisäisellä valvonnalla voidaan myös menettää asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita. (Ratsula 2016, 22–29.)

Sidosryhmien kasvavat vaatimukset toiminnan ja talouden läpinäkyvyydestä lisäävät organisaation tarvetta kiinnittää enemmän huomiota sisäiseen valvontaan ja vastuullisuuden merkitykseen. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia ryhmiä, tahoja tai henkilöitä, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä. Näitä voivat olla mm. henkilöstö, johto, omistajat, sijoittajat, asiakkaat, media, kansalaisjärjestöt, poliittiset päättäjät ja viranomaiset, paikallisyhteisöt sekä mahdollisesti tavaran toimittajat ja alihankkijat. Sidosryhmät tulee näin ollen tunnistaa ja heidän mielipiteensä, arvot ja odotukset tulee huomioida ja vastata näihin aktiivisesti. Vastuullisuus on pitkäjänteistä proaktiivista toimintaa, jossa etsitään uusia palveluita tai tuotteita ylittämään sidosryhmien odotukset. Tämä myös tuo mahdollisuuksia itse liiketoimintaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 5; 71–75; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120–124.)

Vastuullisuus on nykyään lähtökohta kannattavalle toiminnalle. Haasteen lisäksi vastuullisuus nähdään myös liiketoimintamahdollisuutena ja uudet innovaatiot, liiketoimintamallit ja prosessien kehittäminen nähdään investointina tulevaan. Toimintaympäristön vastuullisuusriskit on kartoitettava, joten esimerkiksi

lainsäädännön muutosten ennakointi on merkittävää. Ennakoinnilla saavutetaan kilpailuetua reagoimalla muutoksiin ennen muita. Kilpailuedun tai kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii näin ollen jatkuvaa toimintaympäristön odotuksiin ja normeihin vastaamista. Organisaatioilta vaaditaan lisäksi eettisyyttä ja arvoista sekä toimintakulttuurista viestittämistä. Eettisyydestä viestimisessä on huomioitava sidosryhmien käsitykset sallitusta tai ei sallitusta. Vastuullisella toiminnalla voidaan nähdä suoraa vaikutusta organisaation kasvuun. Esimerkiksi parantunut työnantajakuva voi tuoda mukanaan kasvua. Henkilöstö haluaa olla ylpeä työnantajastaan ja eettisesti toimivan organisaation edustajana on mukavampi esiintyä. (Harmaala & Jallinoja 2012,5; Bärlund & Perko 2013, 38;93; 181–182; Ratsula 2016,12; Juutinen 2016, 26–29; 59–68; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 26; 54.)

3.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistukset

Sisäiselle valvonnalle ei ole selkeää lainsäädäntöä. Vastuullisen toiminnan perustana ovat toimineet asetukset, lait, sopimukset ja suositukset. Lakien ja säädösten sekä verovelvoitteiden noudattamista on pidetty vastuullisen toiminnan vähimmäistasona. Suomessa esiintyy sääntelyä eniten ympäristövastuisiin ja työlainsäädäntöön liittyvissä asioissa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 5; 71–75.) Sisäisen valvonnan lainsäädännön ollessa niukkaa organisaation omaan harkintaan jää, miten he suorittavat sisäistä valvontaa.

Nykyisin vastuullisuudesta aletaan puhua vasta lainsäädännön vaatimusten ylittävistä toimintatavoista, joissa huomioidaan vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäröivään maailmaan. Sen tavoitteena on vastata yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin hoitamalla asiat hyvän tavan mukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Vastuullinen toiminta ei vahingoita ihmistä, luontoa tai tuhlaa luonnon resursseja. Myös arvot ja eettiset kysymykset nostetaan esille vastuullisuuden asemaa määriteltäessä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 58; Bärlund & Perko 2013, 10;72; Juutinen 2016, 24, 28–29.)

3.2.1 Hyvä hallintotapa

Hyvässä hallintotavassa korostuvat vallan ja vastuun juridinen puoli, hallintoelinten keskeinen työnjako ja ulkopuolisten tahojen valvontamahdollisuudet sekä heille annettava riittävä ja tasapuolinen informaatio. Hyvä ja tehokas hallintojärjestelmä voidaan perustaa neljälle kulmakivelle, joita ovat: hallitus tai muu operatiivisen johdon yläpuolella oleva päättävä elin, toimiva johto, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus. Näiden tasapainolla luodaan edellytykset hyvälle toiminnalle. Tällöin avainasemassa on oltava oikea ja ajantasainen informaatio hallitukselle, jotta se voisi täyttää tehtävänsä organisaation ohjaamisessa ja valvonnassa ja antaa luotettavaa tietoa ulkopuolisille. (Koivu 2013, 8.)

Alftan ym. (2008) määrittelevät hyvän hallintotavan laajasisältöiseksi käsitteeksi, joka kuvaa organisaation oikeuksia ja velvollisuuksia sekä sääntöjä ja menettelytapoja tehokkuuden ja luotettavuuden saavuttamiseksi. He korostavat lisäksi hyvään hallintotapaan kuuluvaksi johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteet sekä sidosryhmien huomioinnin. Hallitustyöskentelyltä odotetaan tehokkuutta ja sitoutuneisuutta, jolloin hallituksen kokoonpanolla ja hallintorakenteella on merkitystä. Toiminnasta raportointi julkisesti on keskiössä. Hyvään hallintotapaan kuuluu sidosryhmille tiedottaminen oikealla ja ajanmukaisella tiedolla. Myös sidosryhmien suorittama toiminnan valvonta on huomioitava. Hallituksen tulisi olla tarpeeksi riippumaton muusta johdosta kyetäkseen arvioimaan johdon työtä. (Alftan ym. 2008, 11–13.)

Leinon ym. (2005) mielestä hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan organisaation toiminnan edistämistä ja hyvinvoinnin lisäämistä. Sen keskeisenä elementtinä pidetään sisäistä valvontaa, jonka avulla on tarkoitus varmistua organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisesta sekä resurssien taloudellisesta ja tehokkaasta käytöstä. Myös riskienhallinta asianmukaisesti ja riittävästi lasketaan kuuluvaksi hyvän hallintotavan käsitteen alle. (Leino ym. 2005, 124–125.)

Hyvän hallintotapa-ajattelun mukaisesti lakiin perustuvia menettelytapoja voidaan täydentää erillisillä vastuullisuutta esiintuovilla periaatteilla. Monet

organisaatiot laativat omat eettiset liiketoimintaperiaatteet eli niin sanotut code of conduct-ohjeet. Näillä periaatteilla tarkoitetaan organisaation johdon hyväksymää arvoista johdettua yhteistä toimintatapaa. Periaatteiden avulla organisaation arvot konkretisoituvat käytännön toimintaan. Nämä ovat ohjeita, jotka voivat sisältää periaatteet, arvot ja säännöt, joilla ohjataan organisaation päätöksiä, toimintaa ja käyttäytymistä sidosryhmien oikeuksia kunnioittavaan ja hyvinvointia lisäävään suuntaan. Myös yhteistyökumppaneiden kanssa voidaan sopia eettisten toimintatapojen noudattamisesta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 90–91; Ratsula 2016, 47–50.)

3.2.2 Hallinnointikoodi hyvän hallinnon perustana

Hallinnointikoodi on Helsingin pörssissä listatuille yhtiöille suunnattu kokoelma hyvän hallinnon suosituksista. Hallinnointikoodin tarkoituksena on täydentää lainsäädännöllä kirjattuja velvoitteita. Sen tavoitteena on edistää ja ylläpitää suomalaisissa pörssiyhtiöissä hallinnointikäytäntöjen korkeaa laatua sekä kansainvälistä vertailukelpoisuutta. Hallinnointikoodilla pyritään yhtenäistämään listayhtiöiden toimintatapoja, parantaa avoimuutta ja tuoda läpinäkyvyyttä, tehostaa hallitustyöskentelyä sekä yhtenäistää sidosryhmäraportointia. Lähtökohtana on, että yritykset noudattaisivat kaikkia hallinnointikoodin antamia suosituksia. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020; Ratsula 2021, 28.)

Hallinnointikoodista vastaa tällä hetkellä Arvopaperimarkkinayhdistys, joka on Elinkeinoelämän keskusliiton, Nasdaq Helsinki Oy:n ja Keskuskauppakamarin perustama yhdistys. Sen tavoitteena on tehostaa itsesääntelyä organisaatioissa. Hallinnointikoodilla halutaan myös edistää hallinnoinnin ja palkitsemisen avoimuutta. Osakkeenomistajien ja sijoittajien näkökulmasta hallinnoinnin läpinäkyvyys edesauttaa mahdollisuuksia arvioida liiketoiminnan käytäntöjä. Läpinäkyvyys edistää myös antamaan yleiskuvaa hallinnon hyväksyttävistä käytännöistä. (Ratsula 2021, 27–28.)

Hallintokoodin suositus 24 koskee sisäistä valvontaa. Suosituksen mukaisesti sisäisen valvonnan toimenpiteet on määriteltävä. Hallituksen on huolehdittava

sisäisen valvonnan toimintaperiaatteista ja ohjauksen ja valvonnan toimivuudesta. Sisäisen valvonnan avulla pyritään strategian, toiminnan, käytäntöjen ja taloudellisen raportoinnin tavoitteiden toteutumiseen. Myös lakien ja määräysten noudattaminen tulee varmistaa. Sisäisen valvonnan menetelmät ja toimintaperiaatteet tulee määrittellä huomioiden liiketoiminnan laajuus, toimiala, organisaatorakenne ja toiminnan maantieteellinen vaikutusalue. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020, 41.)

Hallintokoodin suositus 25 koskee riskienhallintaa. Suosituksen mukaisesti riskienhallinnan järjestämisen periaatteet on määriteltävä. Riskienhallinnan periaatteiden määrittämisellä saavutetaan toimiva riskienhallinta. Toiminnan arvioimiseksi on riskienhallinnasta annettava riittävä kuvaus. Lainsäädäntö myös edellyttää, että toimintakertomuksessa on arvio toiminnan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020, 41.)

Lainsäädäntö velvoittaa listayhtiöitä antamaan vuosittain hallinto- ja ohjausjärjestelmästä selvityksen, jota kutsutaan Corporate Governance (CG) -selvitykseksi. Hyvin laadittu CG-selvitys osaltaan tuo esille yrityksen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Hallinnointikoodi antaa ohjeistuksen, miten yhtiön sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta raportoidaan CG:ssä. Sisäisen valvonnan viitekehys, toimintaperiaatteet sekä sisäisen valvonnan suorittamisen pääpiirteet tulee kuvata. Riskienhallinnasta täytyy antaa yleiskuvaus siitä, miten riskienhallinta on järjestetty ja minkälainen on riskienhallintaprosessien yhteys sisäiseen valvontaan. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020, 47.)

3.2.3 Osakeyhtiölaki hyvän hallinnon ohjaajana

Osakeyhtiölain 6. luvun mukaan hallitus on vastuussa yhtiön hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Näin ollen se vastaa myös valvonnasta. Osakeyhtiölaissa 6. luvun 2 §:ssä säädetään yhtiön hallituksen vastuusta. Hallituksen on huolehdittava siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on lainmukaista sekä varainhoito on järjestetty luotettavasti. Johdon päätettäväksi jää sisäisen valvonnan järjestäminen käytännössä. Osakeyhtiölain

6.luku määrää myös hallituksen ja toimitusjohtajan vastuusta. Sen mukaan hallituksella on yleistoimivalta, joten sen on vastattava yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti sekä vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.)

Osakeyhtiön hallituksella on siis viime kädessä vastuu sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta. Vastuuta ei voi mitenkään siirtää esimerkiksi tarkastusvaliokunnalle. Vaikka tarkastusvaliokunta tarkastelisivat toimintaa, niin päätöksenteko ja vastuu ovat viime kädessä yhtiön hallituksella. Käytännössä tämä tapahtuukin niin, että tarkastusvaliokunta toimii esittelijänä ja hallitus hyväksyjänä. Näin hallituksen jäsenellä tulisivatkin olla riittävä luottamus valiokunnan työskentelyyn. (Ratsula 2021, 22.)

Suomen osakeyhtiölaissa säännöt on yhdistetty vahvasti liiketoimintasektorille. Sitä voidaan kuitenkin soveltaa myös muiden organisaatioiden hyvään hallintoon. Päätöksenteko, vaikutusvaltasuhteet sekä johdon toiminta ja valvonta ovat ajattelun keskiössä. Näitä rakenteita löytyy myös muista organisaatiomuodoista, muun muassa säätiöistä. (Pykäläinen-Syrjänen 2007, 299.)

3.2.4 Hyvä hallintotapa säätiössä

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta (2015) on tehnyt ”Säätiön hyvä hallinto”-ohjeistuksen. Ohjeistus perustuu kansainvälisiin good governance -käytäntöihin ja on tarkoitettu säätiökentän itsesääntelyä varten. Hyvän hallintotavan periaatteiden tarkoituksena on kannustaa säätiöitä tekemään omia toimintaohjeita pitääkseen yllä hyviä käytäntöjä. Säätiön hallituksen tulee itse päättää, miltä osin ohjeistusta noudatetaan. Hyvä hallintotapa perustuu säätiölain hyvää hallintoa koskevaan pakottavaan sääntelyyn. Näiden lisäksi ohjeesta löytyy suosituksia. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015.)

Hallitus on keskeisessä asemassa säätiön valvonnan järjestämisessä. Säätiön hallituksen lakisääteisiin tehtäviin kuuluu huolehtia säätiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Se laatii esimerkiksi säätiötä koskevat periaatteet ja suunnitelmat ja valvoo niiden toteutumista. Hyvä hallinto-ohje suosittaa, että säätiön työnjako ja vastuut kirjataan hallituksen työjärjestykseen. Hallituksen työjärjestys on sisäisen valvonnan kannalta tärkeä, koska se määrittelee muun muassa valvontasuhteet, raportointivelvollisuudet ja -periaatteet. Lähipiiriohjeen laatiminen on tärkeää väärinkäytösmahdollisuuksien ehkäisemiseksi ja toimintakertomuksessa raportoitavien lähipiiritoimien oikeellisuuden varmistamiseksi. Hyvään hallintoon kuuluu myös, että säätiö selvittää saamiensa lahjoitusten alkuperän ja ilmoittaa eteenpäin niissä mahdollisesti olevista epäselvyyksistä. Hallituksen tehtäviin kuuluu määritellä muun muassa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteet, antaa talousohje sekä päättää hankintavaltuuksista. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 14–33.)

Säätiön hyvän hallintotavan tavoitteena on tehokas voimavarojen käyttö säätiön tarkoituksen toteuttamisessa sääntöjen määrittämällä tavalla. Erityisesti hyvän hallintotavan periaatteet korostuvat säätiöillä, joiden ainoana toimielimenä on niiden hallitus. Säätiölaki velvoittaa, että säätiön varainhoito on suunnitelmallista. Hyvään säätiötapaan kuuluu, että hallitus vahvistaa säätiölle varainhoidon periaatteet sekä valvoo niiden toteutumista ja ajantasaisuutta säännöllisesti. Varainhoidolla tarkoitetaan laajasti käyttö-, sijoitus- ja rahoitusomaisuuden hoitamista sekä varainhankintaa toiminnan rahoittamiseksi. Säätiötoiminnan tulisi olla suunnitelmallista, tulevan toiminnan turvaavaa ja riskejä karttavaa. Suunnitelmallisuuden vaatimus toteutuu esimerkiksi laatimalla investointi- ja kunnossapitosuunnitelmat säätiön omistamille kiinteistöille ja muulle käyttöomaisuudelle. (Hannula ym. 2015, 32–33; 64–65; Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 23–28.)

Hyvään hallintoon kuuluu, että hallitus kokoontuu säännöllisesti ja riittävän usein. Hallituksen kokouksen teemoiksi suositellaan vuosittain tulevan toimintakauden hallitustyöskentelyn suunnittelu, tilinpäätös ja talousarvion toteutuminen,

strategia ja sen päivittäminen, seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja talousarvio, toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi sekä riskienhallinta ja sisäisen valvonnan järjestäminen. Hallinto-ohje suosittelee säätiölaista poiketen, että ulkopuolinen taho nimittäisi ainakin osan jäsenistä. Suositus jäsenen yhdenjaksoiseksi toimikaudeksi on 9–12 vuotta. Vaihtuvuuden lisäksi jäsenen valinnassa tulisi huomioida säätiön toiminnan asettamat vaatimukset osaamiselle ja kokemukselle sekä monipuolisuus hallituksen kokoonpanossa. Hallinto-ohje suosittelee myös, että hallituksen puheenjohtajan vastuulle kuuluisi huolehtia hallituksen jäsenten perehdytyksestä säätiön toimintaan. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13–16.)

Myös strategiseen työskentelyyn on ohjeistusta Säätiön hyvä hallinto-oppaassa. Oppaan mukaan hyvään hallintoon kuuluu, että hallitus laatii 3–5 vuoden aikajänteellä strategian, jonka tarkoituksenmukaisuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Hyvin laadittu strategia tekee säätiön toiminnasta johdonmukaista ja tehokasta. Sen avulla voidaan myös viestiä sidosryhmille säätiön tulevaisuuden suunnitelmista. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13–14, 20.)

Säätiön asema arvostusta nauttivana instituutiona johtuu sen hyvästä maineesta, jonka perusta on vastuullinen toiminta säätiön tarkoituksen toteuttamiseksi. Hyvä maine on säätiön keskeinen menestystekijä, mitä tulee vaalia. Tämän vuoksi säätiön viestinnältä odotetaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Avoimuuden kannalta on tärkeää jakaa tietoa toiminnasta ja sen tuloksista monin eri tavoin. Säätiön avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi hallinto-ohje suosittelee, että säätiöllä olisi omat kotisivut, jossa se julkaisee yhteystietojen lisäksi muun muassa säännöt, vuosikertomuksen, toimielinten jäsenten ja apurahoihin liittyvät hakuohjeet ja jakopäätökset sekä saatuihin lahjoituksiin ja järjestettyihin rahankeräyksiin liittyvät tiedot. Säätiön viestinnässä tulisi huomioida sidosryhmät laajasti. Myös julkinen valta ja ns. suuri yleisö ovat kiinnostuneita säätiöiden toiminnasta. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 29–30.)

3.3 Riskienhallinta sisäisen valvonnan ytimessä

Sisäistä valvontajärjestelmää ylläpidetään riskien kartoituksella ja arvioinnilla. Riski määritellään mahdolliseksi tapahtumaksi, joka tulee vaikuttamaan organisaation tavoitteen saavuttamiseen ja siten sillä voi olla negatiivisia seurauksia, esimerkiksi henkilöstön sitoutumattomuus, asiakkaiden menettäminen tai toimintakiellot. Riskienhallinta voidaan yksinkertaisesti määritellä vaaran ennakoinniksi sekä sen välttämiseksi tehdyiksi toimenpiteiksi tai sen seurausten minimointia. Sen tavoitteena on liiketoiminnan häiriöttömän etenemisen ja toiminnan kehityksen edistämisen varmistaminen. Riskienhallinta on suunnitelmallista epävarmuustekijöiden hallintaa, jossa tulee huomioida kaikki liiketoiminnan riskit suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Leino ym. 2005, 125; Ahokas 2012, 11–12; 59; Koivu 2013, 64–65.)

Vastuullisella johtamisella organisaation ylin johto hallitsee toimintaympäristöön jatkuvasti liittyviä uusia riskejä sekä hyödyntää riskeihin liittyviä mahdollisuuksia. Riskit liittyvät useimmiten maineeseen, joka on menestyksen kannalta oleellinen tekijä. Riskikartoituksen laajentaminen ja toimintaympäristön tarkastelu vastuullisuuden keskeisten osa-alueiden kautta voi auttaa löytämään tuloja lisääviä tai kustannuksia vähentäviä tekijöitä. Strategisen vastuullisuuden kautta voidaan toimintaa laajentaa vastaamaan paremmin asiakkaiden ja kuluttajien vastuullisuutta koskeviin odotuksiin. Riskejä ja mahdollisuuksia voidaan siten tunnistaa myös sidosryhmävuorovaikutuksen kautta, jolloin voidaan vastata esimerkiksi asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Päällimmäisenä ajatuksena on tehdä toiminnasta kannattavuuden lisäksi hyväksyttävää. Toiminnan keskeytykset, mainevauriot, kuluttajaboikotit, brändiarvon laskeminen sekä toimintakulttuurin vaurioituminen aiheuttavat kustannuksia toteutuessaan. (Alftan ym. 2008, 84–85; Harmaala & Jallinoja 2012, 5; Bärlund & Perko 2013, 93; Juutinen 2016, 43–59; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 26.)

Liiketoiminta on pohjimmiltaan riskin ottamista. Johdon tehtävänä on strategian suunnittelun yhteydessä kartoittaa riskeihin liittyvät kysymykset. Riskit voivat olla organisaatiolle positiivisia, jolloin puhutaan yleensä mahdollisuuksista, tai

negatiivisia, jolloin niistä käytetään nimitystä riski. Strategian tavoitteisiin liitetään riskienhallinta, jolloin täsmennetään tavoitteet ja merkittävimmät operatiiviset toimet tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation riskinsietokyky, riskien vaikutus ja todennäköisyys määritetään. Strategiselta kannalta kriittiset riskit ovat usein sidoksissa vaikeasti mitattavissa oleviin aineettomiin riskeihin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin, tuotteisiin ja kehitykseen. Näitä pitäisikin pystyä mittaamaan ja seuraamaan aina päivittäisessä käytössä. Mikäli riskienhallintaa käsitellään erillisenä osana jokapäiväisestä toiminnasta, se myös hoidetaan vaan osittain. (Leino ym. 2005, 145; Alftan ym. 2008, 80; Ilmonen ym. 2010, 12; Rautanen 2011, 31–34; Koivu 2013, 69–70; Ratsula 2016, 111–112.)

Organisaation johdon on huolehdittava asianmukaisista riskienhallintaohjeista, joissa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, menettelyt ja vastuut sekä raportointi ja seuranta. Usein riskienhallintaohjeisiin on yhdistetty myös sisäistä valvontaa koskeva ohjeistus, millä toteutetaan käytännön toiminnan tuloksellisuuden, tehokkuuden ja jatkuvuuden varmistaminen, raportoinnin ja tiedon luotettavuus, resurssien ja omaisuuden turvaaminen sekä säädösten ja ohjeiden noudattaminen. Kun johto ymmärtää toiminnan tarkoituksenmukaisuuden, toimintaa uhkaavat riskit ja suositukset valvonnan kehittämisestä, kykenee se ohjaamaan tehokkaasti toimintaa. Näin organisaatio saavuttaa suuremmalla todennäköisyydellä tavoitteensa. (Leino ym. 2005, 125; Ahokas 2012, 11–12; 59; Koivu 2013, 7; 64–65.)

Riskienhallinnassa riskien luokittelu on tärkeää, sillä sen avulla pystytään parantamaan yleistä ymmärrystä riskeistä ja riskitietoisuutta organisaatiossa. Riskien luokittelu on myös hyvä apuväline riskien kartoittamiseen, sillä sitä voidaan käyttää eräänlaisena tarkistuslistana, jolloin erityyppiset riskit tulee kattavasti huomioitua (Ilmonen ym. 2010, 70). Riskejä voidaan luokitella monella tapaa. Esimerkiksi Ratsula (2016) jakaa riskit yritystason ja toimintatason riskeihin. Yritystason ulkoisia riskejä voisivat olla esimerkiksi kilpailu, vaihtuvat asiakastarpeet, uusiutuva lainsäädäntö ja taloudelliset muutokset. Toimintatason riskit ovat sisäisistä tekijöistä johtuvia. Näitä voi olla esimerkiksi heikko tiedonkulku, henkilöstön epäpätevyys ja väärinkäytösriskit sekä tehoton hallitus.

(Ratsula 2016, 111–112.) Rautanen (2011) jakaa riskit aineellisiin ja aineettomiin riskeihin. Aineelliset riskit ovat riskejä, joihin voi vakuutusten avulla varautua ja pienentää mahdollisia vahinkoja. Aineettomat riskit ovat vielä kohtalaisen tuntematon osa-alue. Aineettomassa pääomassa on kuitenkin rahallisesti mitattavia arvoja ja nämä ovat merkittäviä liiketoiminnan kannalta. (Rautanen 2011, 9–11.) Ilmonen ym. (2010) puolestaan jakavat riskit strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin (Ilmonen ym. 2010, 70).

Riskien hallintakeinot voidaan pääpiirteittäin jakaa kahteen eri kategoriaan; kontrollointiin ja siirtämiseen. Yksinkertaisin riskienhallintakeino on poistaminen, jolla nimensä mukaisesti tarkoitetaan riskin aiheuttaman toiminnan poistamista kokonaan. Kontrolloivaan riskienhallintaan kuuluu riskien pienentäminen ja välttäminen erilaisilla toimenpiteillä, ja siirtämisellä tarkoitetaan riskien siirtämistä vakuuttamisella, rahoittamisella tai erilaisilla sopimuksilla. Valittavaan menetelmään vaikuttaa sekä riskien todennäköisyys että vakavuusaste. Esimerkiksi kontrollointiin kannattaa erityisesti ryhtyä, kun riskin todennäköisyys on suuri, kun taas vakuuttaminen on suotavaa vakavuuden ollessa suuri. Hyvänä sääntönä riskienhallinnassa voidaan pitää sitä, että ensisijaisesti riskejä pyritään itse kontrolloimaan ja vasta sitten siirtämään. Useampaa menetelmää voidaan käyttää varsinkin kaikista merkittävimpien riskien kohdalla, jotta haitalliset tapahtumat eivät vaikuttaisi organisaation toimintaan liian merkittävästi. Riskit myös voidaan hyväksyä osaksi toimintaa, mikäli on arvioitu, että riskien aiheuttamat haitat ovat pienempiä kuin toiminnan aiheuttama tuotto. (Flink ym. 2007, 148; Ilmonen ym. 2010, 124–126.)

3.4 COSO-malliin perustuvia sisäisen valvonnan viitekehyksiä

Sisäisen valvonnan arvioinnin tueksi on kehitetty viitekehyksiä ja toimintamalleja. Tunnetuin ja käytetyin näistä lienee COSO-malli, joka on toiminut viitekehyksen perustana monelle sisäisen valvonnan mallille. COSO on lyhenne sanoista Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO-mallin kehitti vuonna 1980-luvun lopulla Treadway Commission niminen komitea. Komitean tehtävänä oli selvittää tekijät, jotka johtivat vilpilliseen taloudelliseen

raportointiin. Komitean selvityksen johtopäätöksenä oli se, että yritysten tulisi pyrkiä yhdenmukaistamaan sisäisen valvonnan määritelmiä ja käsitteitä sekä noudattamaan tiettyjä ohjeistuksia. Komitean aloitteesta eri tarkastus- ja valvontajärjestöt perustivat COSO:n eli Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Ahokas 2012, 24; Koivu 2013,60.)

COSO-IC

Treadway Commissionin työn pohjalta syntyi ensimmäinen sisäisen valvonnan viitekehys vuonna 1992. Ensimmäistä COSO-mallia kutsutaan COSO-IC:ksi. IC tulee sanoista Internal Control. COSO-IC- malli määrittelee sisäisen valvonnan monisuuntaiseksi prosessiksi. Mallin mukaan organisaation sisäinen valvonta on sen johdon, hallituksen sekä muun henkilökunnan toteuttama prosessi. Organisaation tai sen yksikön tavoitteiden, sisäisen valvonnan osatekijöiden ja rakenteen välillä vallitsee suora yhteys. Valvontaprosessin tarkoituksena on tuottaa varmuus tavoitteiden saavuttamiselle. Tavoitteiden saavuttamiseksi COSO-mallissa on kuvattuna sisäisen valvonnan osatekijät, joiden on suunniteltu tuottamaan kohtalainen varmuus tavoitteiden saavuttamisessa. Mallin tavoitteena on luoda yhtenäiset standardit organisaatioiden sisäiselle valvonnalle sekä antaa suositukset toimenpiteistä, jotka vähentäisivät vilpillistä raportointia. Viimeisin kehitys mallille on tehty vuonna 2013. Sisäisen valvonnan osatekijät muotoiltiin periaatteisiin, joiden tavoitteena on selkeyttää sisäisen valvonnan suunnittelua ja toimintatavan käyttöönottoa. Periaatteet auttavat myös ymmärtämään sisäisen valvonnan vaatimuksia paremmin. (COSO 2013, 5–6; Ratsula 2016, 57–62.)

COSO-ERM

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission kehitti sisäisen valvonnan tunnetuimmasta viitekehyksestä COSO-IC-mallista COSO ERM-mallin vuonna 2004. ERM tulee sanoista Enterprise Risk Management. ERM-malli käsittelee sisäistä valvontaa laajemmin sekä keskittyy selkeämmin ja

syvällisemmin organisaation riskienhallintaan. Uuden viitekehyksen tarkoituksena on linkittää sisäinen valvonta osaksi riskienhallintaa. Mallin tehtävänä on saada riskienhallinta normaaliksi liiketoiminnan osaksi ja koota yhteen eri yksiköiden näkökulmat riskeihin. COSO ERM- mallin avulla organisaatiot kykenevät tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia ja vastaamaan niihin paremmin. Tämän seurauksena yllättävät tilanteet ja niiden aiheuttamat kustannukset ja tappiot vähenevät. (COSO 2004; Flink ym. 2007, 282–283.)

Strateginen johtaminen vahvistui mallissa vuoden 2017 päivityksessä. Johdon tehtävänä on pohtia organisaationsa riskinottohalukkuutta strategisia vaihtoehtoja valitessaan. Johto asettaa strategiset tavoitteet ja kehittää niihin riskienhallintamenetelmät. COSO ERM-malli auttaa ja ohjaa strategian laadinnassa ja toteutuksessa sekä toimii vaatimustenmukaisen toiminnan ja sisäisen valvonnan työkaluna. Malli uudisti myös riskiraportointia. Raportoinnit havainnollistavat organisaation riskinottohalukkuutta ja suoriutumista merkittävien tavoitteiden saavuttamisessa. (Ratsula 2021, 56.)

COBIT

Control Objectives of IT and Related Technologies (COBIT) -malli kehitettiin vuonna 1996 kontrollivaatimusten, IT-johtamisen ja liiketoimintariskien hallinnan yhdistämiseen. Mallin pohjalla on yhtenä viitekehyksenä COSO-malli, jota on täydennetty mm. tietotekniikan ja projektinhallinnan viitekehyksillä. COBITin tarkoituksena on tunnistaa IT:n ja liiketoimintaprosessien riippuvuudet sekä edistää IT-kontrollien sisällyttämistä organisaation päivittäiseen toimintaan. Mallin kolme ulottuvuutta ovat IT-prosessit ja IT-resurssit sekä liiketoiminnalliset vaatimukset. (Ahokas 2012, 43.)

COCO

The Criteria of control (COCO) on The Canadian Institute of Chartered Accountants: n julkaisema malli vuodelta 1995. Se perustuu COSO-malliin

organisaation johdon näkökulmasta. COCO-mallissa määritellään tehokkaaseen sisäiseen valvontaan vaadittavat kontrollit ja kriteerit. Mallissa on kaikkiaan 23 valvontakriteeriä yleisellä tasolla. Valvontaa katsotaan laajasti ja se käsittää myös toiminnanohjauksen. Riskien tunnistamisen ja vähentämisen lisäksi mallin avulla pystytään havaitsemaan ja hyödyntämään mahdollisuuksia. Myös muutoksien hallinta ja niihin sopeutuminen onnistuu mallin mukaisesti. (Ahokas 2012,45–46.)

INTOSAI

COSO-malliin perustuu myös The International Organisation Supreme Audit Institutionin julkaisema julkishallinnon sisäisen valvonnan suositus, jota kutsutaan perustajatahonsa mukaisesti INTOSAI. INTOSAI on kansainvälinen julkishallinnon tarkastamisen kattojärjestö, joka muun muassa edistää julkisen hallinnon tarkastamista maailman laajuisesti. INTOSAI:n julkaisemien sisäisen valvonnan suositusten tarkoituksena on antaa ohjeistusta tehokkaan sisäisen valvontajärjestelmän luomiseen ja ylläpitämiseen julkisella sektorilla. INTOSAI:n esittämä malli eroaa COSO-mallista siinä suhteessa, että se huomioi julkishallinnon erityispiirteiden lisäksi myös eettisen näkökulman toiminnoissa. Julkisen sektorin toiminta rahoitetaan yhteisillä varoilla, joten mallin yksi sisäisen valvonnan tavoitteista on varojen suojaaminen. Suositukset korostavat lisäksi eittaloudellisen tiedon ja tietojärjestelmien kontrollien merkitystä. (INTOSAI 2004, 3–4; INTOSAI 2006.)

3.5 COSO-IC- mallin mukainen sisäinen valvontajärjestelmä

Sisäiseen valvontaan kehitetyn COSO-IC- mallin mukaan aluksi asetetaan halutut tavoitteet, jonka jälkeen pystytään tunnistamaan mahdolliset esteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet asetetaan organisaation eri tasoille sekä tämän lisäksi jokaiselle toiminnan tasolle. Näin tavoitteet ulottuvat koko organisaatioon, jolloin kriittiset tekijät kunkin tavoitteen kohdalla pystytään tunnistamaan tehokkaammin. Valvontajärjestelmä rakennetaan jo olemassa

olevien toimintojen rinnalle, ettei se jäisi irtonaiseksi kokonaisuudeksi. (Ahokas 2012, 14; 31.)

COSO-IC-mallin mukaan sisäisen valvonnan tavoitteet luokitellaan kolmeen eri ryhmään; toiminnallisiin tavoitteisiin, raportoinnin tavoitteisiin ja vaatimustenmukaisiin tavoitteisiin. Toiminnallisia tavoitteita (Operations) ovat tavoitteet, jotka liittyvät resurssien tarkoituksenmukaiseen, tulokselliseen ja tehokkaaseen käyttöön. Tähän sisältyy myös taloudelliset tulostavoitteet. Toinen ryhmä on taloudelliseen raportointiin liittyvät tavoitteet (Reporting). Raportointiin liittyvät tavoitteet toteutuvat, mikäli johdolla on päätöksentekoa tukemassa luotettavaa ja oikea-aikaista tietoa. Tavoitteissa korostuvat sisäiset ja ulkoiset taloudelliset raportit, mutta myös ei-taloudellisten asioiden raportoinnilla on merkitystä. Nämä raportit käsittävät esimerkiksi luotettavuuden, ajantasaisuuden ja avoimuuden ehtoja. Kolmannessa ryhmässä organisaatiolla on vaatimustenmukaisia (Compliance) tavoitteita, joiden pyrkimyksenä on, että organisaatiossa toimitaan lakien ja sääntöjen sekä määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Ensimmäinen tavoite on puhtaasti organisaation sisäisesti tuottamaa. Raportointiin ja lain ja säädösten noudattamiseen vaikuttavat aina ulkoiset tekijät. (Ahokas 2012, 12–24; Koivu 2013, 64–65; COSO 2013,3.)

COSO-IC-mallin mukainen sisäisen valvonnan johtamisprosessi perustuu toisiinsa sidoksissa oleviin viiteen osatekijään. Näin sisäinen valvonta toimii prosessinomaisesti läpi koko organisaation edellyttäen kaikkia näiden osatekijöiden ylläpitämistä valvontajärjestelmässä. Organisaation tarkoitukset kuitenkin vaihtelevat ja näin järjestelmät poikkeavat toisistaan eri organisaatioissa. Sisäisen valvonnan osatekijät ovat valvontaympäristö (Control Environment), riskien arviointi (Risk Assessment), valvontatoimenpiteet (Control Activities), tieto ja tiedonvälitys (Information & Communication) sekä seuranta. (Monitoring Activities). Jokaista osatekijää tulee arvioida organisaation tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta. Myös organisaation käyttäytymistä johdetaan ja valvotaan näiden mukaan. Lisäksi mallissa on 17 periaatetta, jotka kuvaavat tarkemmin viittä osatekijää. Kaikki periaatteet soveltuvat niin toimintojen, raportoinnin kuin vaatimustenmukaisuudenkin tavoitteisiin. COSO-

mallin kaikkia periaatteita soveltaen sisäinen valvonta on tuloksellista. (COSO 2013, 5–6; Ratsula 2016, 17; Ratsula 2021,54.) COSO-malli kuvataan usein kuution muodossa, jossa on kolme ulottuvuutta. Viisi osatekijää näkyvät riveinä, organisaation rakenne on pylväiden muodossa ja tavoitteet ovat kuution päällä (kuva 1).



Kuva 1. COSO-kuutio (COSO 2013).

COSO:n 17 periaatetta jakaantuu eri osatekijöihin. Periaatteet 1–5 sisältyvät valvontaympäristöön, periaatteet 6–9 riskien arviointiin, 10–12 valvontatoimenpiteisiin, 13–15 tietoon ja tiedonvälitykseen sekä 16–17 seurantaan. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. COSO:n 17 periaatetta (COSO 2013).

OSATEKIJÄ	PERIAATE
VALVONTAYMPÄRISTÖ	1. Sitoutuminen rehellisyyteen ja eettisiin arvoihin 2. Valvontavastuun harjoittaminen 3. Vakiintunut rakenne, toimivalta ja vastuu 4. Osaamisen kehittäminen 5. Vastuullisuus
RISKIEN ARVIOINTI	6. Tavoitteiden määrittäminen 7. Riskien tunnistus ja analysointi 8. Väärinkäytösriskien arviointi 9. Merkittävien muutosten tunnistus ja analysointi
VALVONTATOIMENPITEET	10. Riskiä pienentävien valvontatoimintojen kehittäminen 11. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen 12. Valvonnan kohdentaminen käytäntöön
TIETO JA TIEDONVÄLITYS	13. Olennaisen ja laadukkaan tiedon käyttö 14. Sisäinen viestintä 15. Ulkoinen viestintä
SEURANTA	16. Jatkuvien ja/tai erillisten arviointien suorittaminen 17. Puutteiden arviointi ja tiedottaminen

3.5.1 Valvontaympäristö

Valvontaympäristö muodostaa COSO-IC-mallin perustan muille osatekijöille. Valvontaympäristön tarkoituksena on luoda organisaatioon valvontakulttuuri, joka koostuu johdon sekä henkilöstön asenteista, toimintaperiaatteista ja toiminnasta sisäisessä valvonnassa. Valvontaympäristön johtamistapa ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat organisaation tavoitteiden asettamiseen ja riskien arviointiin. Mikäli johtamistapa ja organisaatiokulttuuri ovat tehottomia, voi tilanne johtaa taloudellisiin menetyksiin ja maineen huonontumiseen. Ylimmältä johdolta odotetaan kiinnostusta ja myönteistä asennoitumista sisäiseen valvontaan, millä on suora vaikutus koko organisaation toimintaan. Valvontaympäristöön vaikuttavat osaltaan myös organisaation aiempi historia ja sen luoma kulttuuri, jotka puolestaan ovat vaikuttamassa työntekijöiden

asenteisiin. Sisäistä valvontaa kehittäessä prosessit ja kontrollit sekä toimintaohjeet kuvataan tarkasti ja niiden toimivuus käytännössä varmistetaan. Prosessit tulisi olla sujuvia ja valvonnasta saatu hyöty olennainen suhteessa valvonnan kustannuksiin. (Ahokas 2012, 25–30; Koivu 2013; 66–67; Ratsula 2016, 96–97.)

Valvontaympäristö sisältää viisi ensimmäistä COSO:n periaatetta. Ensimmäinen tärkeistä periaatteista on se, että organisaatio on sitoutunut korkeaan moraaliin ja eettisiin arvoihin. Toisen periaatteen mukaisesti hallituksen on osoitettava riippumattomuutta toimivasta johdosta ja otettava vastuu sisäisen valvonnan toimivuudesta. Periaate kolmen mukaisesti johto määrittelee organisaatorakenteen, valtuudet ja vastuut. Hyvän valvontakulttuurin luomisessa on siis organisaation johto avainasemassa. Sisäisen valvonnan elementit, kuten missio, arvot, liiketapaperiaatteet, toimintaohjeet, tiedonkulku sekä asenteet kertovat kaikki organisaation kulttuurista. Oleellista merkitystä on myös tavalla, jolla virheisiin, kontrollipuutteisiin ja väärinkäytöksiin puututaan. Periaatteen neljä mukaisesti organisaation on sitouduttava tavoitteisiin, osaavan henkilöstön rekrytointiin, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Viidennen periaatteen mukaisesti koko organisaatio on vastuussa sisäisen valvonnan tavoitteiden toteutumisesta. Esimiehillä on merkittävä rooli ohjata koko henkilöstöä sisäisen valvonnan periaatteista ja johdon määrittämistä toimintatavoista virheiden, väärinkäytösten ja tehottomuuden vähentämiseksi. (COSO 2013, 31; Ratsula 2016, 96–105.)

3.5.2 Riskien arviointi

Jokaisen organisaation toimintaan liittyy riskejä, minkä vuoksi sisäisen valvonnan näkökulmasta riskien tunnistaminen ja analysointi onkin keskeistä. COSO-IC-mallin mukaisella riskien arvioinnilla pyritään tunnistamaan riskit, jotka pahimmillaan voivat vaarantaa koko toiminnan. Organisaation johto määrittelee riskitason sekä ne toimet, joilla taso pystytään pitämään. Riskien tunnistamisessa on oleellista selvittää riskejä aiheuttavat ja lisäävät tekijät sekä miten nämä tekijät vaikuttavat toimintatasolle. Riskien tunnistamisen jälkeen riskit analysoidaan niiden merkittävyyden ja toteutumisen todennäköisyyden perusteella. Myös

toimenpiteiden suunnittelu riskien hallitsemiseksi tulee arvioida. (Ahokas 2012, 31–33; COSO 2013 59 - 77; Koivu 2013, 67–70.)

COSO:n periaatteen kuusi mukaisesti organisaatio määrittelee oleelliset tavoitteet, jonka jälkeen pystytään tunnistamaan tavoitteita uhkaavat riskit ja mahdolliset esteet tavoitteiden saavuttamiseksi. COSO-mallin mukaan tavoitteet täytyy asettaa organisaation eri tasoille sekä tämän lisäksi myös jokaiselle toiminnan tasolle kattaen kokonaisvaltaisesti koko toiminnan. Periaatteen seitsemän mukaisesti tavoitteiden saavuttamista haittaavat ulkoiset sekä sisäiset riskit havaitaan ja analysoidaan. Periaatteen kahdeksan mukaisesti organisaation on huomioitava riskinarvioinnissa väärinkäytösriskit. Organisaation havainnot ja arvioinnit valvontajärjestelmään vaikuttavista toimintaympäristön muutoksista on periaate yhdeksän. (COSO 2013, 59; Ratsula 2016, 107–117.)

3.5.3 Valvontatoimenpiteet

Kolmas osatekijä on valvontatoimenpiteet. Nämä ovat organisaation omia sisäisiä toimintatapoja, joilla varmistetaan organisaation toiminta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Organisaatiossa on oltava tätä varten selkeä johdon linjaus ja menettelytavat toiminnalle. Tällaisia menettelytapoja ovat mm. vastuut ja valtuudet, tehtävien jaot sekä erilaiset kontrollitoiminnot. Erillisiä valvontatoimintoja sijoitetaan organisaatiossa johdon suorittaman riskien arvioinnin mukaan tarpeellisiin prosesseihin ja vaiheisiin vastaamaan riskeihin. Valvontatoimet, jotka voivat olla toiminnallisia, taloudellisia ja säädöksiin perustuvia, määrittelevät, mitä ja miten pitäisi tehdä, jotta varmistettaisiin tavoitteisiin pääseminen. Valvontatoiminnot riippuvat organisaation toimintaympäristöstä, monimuotoisuudesta, historiasta ja kulttuurista. (Ahokas 2012, 34–37; COSO 2013, 87; Koivu 2013, 70–72.)

COSO:n periaate kymmenen mukaisesti organisaation toimintojen ja prosessien eri kohtiin sekä teknologiseen ympäristöön sijoitetaan valvontatoimenpiteitä, joiden tavoitteena on vastata näihin kohdistuviin riskeihin. Valvontatoimenpiteet voivat olla ehkäiseviä, paljastavia, automaattisia, manuaalisia tai

johtamiskontrolleja. Jokaisella tasolla kontrollit kohdistuvat erityyppisiin asioihin. Ylimmän tason kontrollit sisältävät monesti analyttisiä tarkasteluita, esimerkiksi budjettivertailuja. Ylimmällä tasolla selvitetään laaja-alaisesti tavoitteiden saavuttamista ja etsitään selityksiä poikkeamille. Alemmalla tasolla kontrollit kohdistuvat yksittäisiin liiketapahtumiin. Näiden avulla voidaan tarkistaa esimerkiksi liiketoimien paikkansapitävyyttä ja toimintavaltuuksia. Periaatteen 11 mukaan organisaatio valitsee ja kehittää valvontatoimintoja teknisessä ympäristössään. Johdolla on oltava ymmärrys tietoteknisistä toiminnoista. Johdon tehtävänä on valita ja kehittää tietojärjestelmien käyttöoikeuksien rajaamiseen liittyviä kontrolleja. (COSO 2013, 87; Ratsula 2016, 119–126.)

Periaatteen 12 mukaan organisaation menettelytapojen ja ohjeistusten tulee olla kirjallisia, ajantasaisia, helposti saatavilla ja ymmärrettäviä. Valvontatoimenpiteiden dokumentointi riippuu organisaation koosta, rakenteesta ja johdon asettamista periaatteista. Yleiset toimintaperiaatteet, kuten hyväksymiskäytännöt, yleiset laskentaperiaatteet, hinnoittelukäytännöt ja matkustusohjesäännöt, ovat useimmiten olemassa kirjallisina dokumentteina. Kirjallinen dokumentointi ei tarkoita toimintaperiaatteen noudattamisesta. Myös toimintaan juurtunut toimiva käytäntö voi toimia nuhteettomasti. Tärkeintä kuitenkin on, että olemassa olevat valvontatoimenpiteet ovat tiedostettuja ja niitä kehitetään asianmukaisesti. (COSO 2013, 87; Ratsula 2016, 126–128.)

3.5.4 Tieto ja tiedonvälitys

COSO-mallin neljäs sisäisen valvonnan osatekijä on tieto ja tiedonvälitys. Tiedon kulku korostuu sisäisen valvonnan velvoitteiden hoitamisessa. Organisaation henkilöstöllä on oltava olennainen tieto hoitaakseen oman roolinsa osana sisäistä valvontajärjestelmää. Johto kerää ja käyttää laadukasta sisäistä valvontaa tukevaa tietoa. Tietojärjestelmät tuottavat liiketoimintaa ja operatiivista päätöksentekoa tukevaa tietoa. Tiedonvälitys on jatkuvaa ja se huomioi niin sisäisen kuin ulkoisenkin tiedonvälityksen. Erityisen tärkeä sisäisen valvonnan kannalta on kuitenkin johdolta tuleva selkeä viesti valvontavelvollisuuden vakavuudesta. (Ahokas 2012,40–41; Koivu 2013, 72–73.)

COSO:n 13. periaatteen mukaisesti organisaatio käyttää olennaista ja laadukasta informaatiota, joka tukee sisäisen valvonnan toimintaa. Tietoa on voitava tallentaa sisäisistä sekä ulkoisista lähteistä ja muuntaa käyttökelpoiseksi tiedoksi erilaisten taloudellisten ja ei-taloudellisten raporttien koostamiseen, operatiiviseen ja strategiseen päätöksentekoon sekä toiminnan seuraamiseen. Tietojärjestelmät auttavat säilyttämään ja käsittelemään tietoa sekä antamaan tarvittavaa raportointia. Tietojärjestelmät ovatkin siten keskeinen valvontamekanismi sisäisessä valvonnassa. (COSO 2013, 105; Ratsula 2016, 131–132.)

COSO:n periaatteen 14 mukaan organisaation on viestittävä sisäisesti. Sisäisiä tietolähteitä ovat esimerkiksi sähköpostiviestintä, kokousten pöytäkirjat ja muistiot, asiakaskyselyt, henkilöstökyselyt ja eettinen ilmoituskanava. Tehokas viestintä kulkee organisaatiossa jokaiseen suuntaan; ylhäältä alas ja päinvastoin sekä poikittain. Organisaation viestintäprosessin tavoitteena on koko organisaation tiedon saanti, minkä avulla ymmärretään sisäisen valvonnan vastuu vaatimusten suhteen sekä toimitaan ohjeistuksen mukaisesti. Johdon ja hallituksen on sovittava keskenään linjoista, jotta kummallakin on käytettävissä kaikki asiaan liittyvä tarpeellinen tieto. Sisäisen viestinnän avoimuus tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa sekä sitouttaa henkilöstöä organisaation toimintatapoihin. (COSO 2013, 105; Ratsula 2016, 133–135.)

COSO:n periaate 15 korostaa viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tällä periaatteella tarkoitetaan sidosryhmiä, joilla on vaikutusta sisäisen valvonnan toimivuuteen. Näihin ryhmiin kuuluvat mm. tilintarkastukset ja tarkastusraportit, asiakaspalautteet, uudet lait ja asetukset, viranomaisten organisaatiota koskevat tiedot sekä sosiaalisen median kautta tulleet yhteydenotot ja kirjoitukset. Myös sidosryhmät odottavat tehokasta viestintää organisaation toiminnasta. Sidosryhmien kanssa viestintä on kaksisuuntaista, myös ulkoisesta sidosryhmästä organisaatio saa tietoa toimintansa tueksi. (COSO 2013, 105; Ratsula 2016, 138–139.)

3.5.5 Seuranta

Viidentenä osatekijänä on seuranta. Seuranta on prosessi, jonka avulla pystytään arvioimaan sisäisen valvonnan toimivuutta ja laatua. Sen tarkoituksena on arvioida, kuinka toteutunut toiminta vastaa lainsäädännöllisiä ja organisaation itse määrittämiä periaatteita. Seurantaa on kahdenlaista; jatkuvaa valvontaa ja erillisiä arviointeja. Jatkuva valvonta on jokapäiväistä toimintaa, johon kuuluu jo itsestään valvontatoimenpiteitä. Erilliset arvioinnit ovat riskien arviointiin perustuvia ennalta suunniteltuja, valittuihin kohteisiin suoritettavia tarkastuksia, kuten esimerkiksi organisaation sisäinen auditointi. (Ahokas 2012, 42–43.)

COSO:n periaatteen 16 mukaisesti organisaation prosessien sisään tulee rakentaa jatkuvia ja/tai erillisiä seurantatoimenpiteitä, jotka tuottavat ajantasaista tietoa toiminnoista ylimmälle johdolle. Jatkuvien seurantatoimenpiteiden ollessa riittävän laajoja ja tehokkaita, erillisiä arviointeja tarvitaan vähemmän. Jatkuvaa arviointia saadaan esimerkiksi erilaisista toiminta- ja talousraporteista, sisäisten ja ulkoisten tarkastajien suosituksista sekä koulutusten ja kokousten palautteista. Esimiesten tekemä päivittäinen ohjaus on myös tärkeä osa jatkuvaa seurantaa, Myös henkilöstö hoitaa jatkuvaa valvontaa ja arviointia suorittaessaan työtehtäviä. Erillisiä arviointeja tehdään riskikartoituksen perusteella valittuihin tärkeisiin kohteisiin. (COSO 2013, 123; Ratsula 2016, 141–143.)

COSO:n periaate 17 velvoittaa organisaatiota arvioimaan sisäisen valvonnan puutteita ja nostamaan ne esille vastuullisille tahoille. Sisäisen valvonnan arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation sisäisen valvonnan tilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Kehittämisehdotusten on oltava tarpeeksi konkreettisia, jotta ymmärretään saavutettavat hyödyt toiminnalle. Muutostoihin nimetään vastuuhenkilö ja aikataulu, jonka toteutumista seurataan aktiivisesti. Hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle raportoidaan merkittävimmistä puutteista. (COSO 2013, 123; Ratsula 2016, 144–145.)

4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN KUVAUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajasäätiön sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan toteutumisesta pyrittiin saamaan kuvaus haastattelemalla säätiön hallitusta sekä tutustumalla Kristillinen Suojakoti-säätiötä koskeviin asiakirjoihin. Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli saada selvyys Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan nykytilasta sekä verrata sitä säätiölain sekä hyvän hallintotavan mukaisiin vaatimuksiin. Kehittämisehdotus tehtiin COSO-IC sisäisen valvontajärjestelmän mallia mukaillen.

Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimusongelma:

- Miten Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus on varautunut merkittävimpiin riskeihin ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät sisäisessä valvonnassa?

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä riskit säätiön hallitus kokee merkittävimiksi riskeiksi ja miten näitä riskejä hallitaan?
- Mitä seuranta- ja raportointijärjestelmiä säätiön hallituksella on käytössä sisäisessä valvontajärjestelmässä?
- Millaisen valvontajärjestelmän säätiön hallitus kokee tarvitsevansa tehostaakseen sisäistä valvontaa?

4.1 Teoriaan perehtyminen

Tutkimuksen aihe syntyi työskentelystä säätiön ylläpitämässä palvelutalossa. Kehittämistutkimus alkoi perehtymällä ensin säätiötä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevaan kirjallisuuteen. Perehtyminen tutkittavaan teoriaan oli tärkeää, koska sisäistä valvontaa ei ole määritelty säätiön toiminnassa. Kananen

(2012,42) toteaakin, että mikäli tutkija ei ole ollut suoraan tekemisissä ilmiön kanssa, on kirjallisuuteen tutustuminen oleellista ymmärtääkseen ilmiön. Kirjallisuuteen perehtymällä selvitettiin, mitä sisäisen valvonnan järjestämistä oli tutkittu. Aihe laajeni kirjallisuuskatsauksen myötä myös vastuullisen johtamisen ja hyvän hallintotavan käsitteisiin. Ennen haastattelua kerättiin teoretietoa teoreettiseen viitekehykseen. Hirsjärvi & Hurme (2008,13) neuvovat myös, että ennen varsinaista tutkimuksen aineiston keruuta on syytä olla useasta lähteestä peräisin oleva teoreettinen pohja valmiina, jotta tutkittavana olevasta aiheesta saisi mahdollisimman laajan käsityksen.

4.2 Laadullinen kehittämistutkimus

Tämän kehittämistutkimuksen teossa hyödynnettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Lähtökohtana oli Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu tutkimusaineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tapausta käsitellään ainutlaatuisena. Aineisto myös tulkitaan sen mukaisesti. Ainutlaatuisuutensa vuoksi tutkimusta ei voi siirtää sellaisenaan toiseen organisaatioon. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–164; Vilka 2015, 197.)

Laadullinen tutkimus on sidoksissa tutkijan arvolähtökohtiin, sillä tutkijan arvot väistämättä muokkaavat tutkittavana olevan ilmiön selittämistä. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei täysin pystytä saavuttamaan. Tutkija ja tutkimuksen kautta saatu tieto liittyvät saumattomasti toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Tutkija itse työskentelee säätiön ylläpitämän palvelutalon johdossa. Tämä vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Tämän tiedostaminen koko tutkimuksen ajan oli merkittävää, jotta tutkimuksella saatiin mahdollisimman oikea kuvaus toiminnasta.

Tähän opinnäytetyöhön liittyi myös kehittämisen osuus, jonka tavoitteena oli kehittää Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäistä valvontaa tehokkaammaksi. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä sopii organisaatioiden tuotteiden,

prosessien, asioiden, palveluiden tai toimintojen parantamiseksi. Kehittämistutkimuksen hyöty on suurin tutkittavana kohteena olevalle säätiölle eikä muut tahot hyödy tutkimuksesta samalla tavalla. Kehittämistutkimuksessa ei ole tavoitteena pelkästään kuvailla, ymmärtää tai selittää ilmiötä laadullisen tutkimuksen tavoin. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli löytää kestävämpiä vaihtoehtoja sisäiselle valvonnalle. Kehittämistutkimus nojautuu teorioihin, joiden kautta kehitettävää kohdetta tutkitaan. Teoriapohjan avulla kehittämiseen saadaan tutkimuksellinen ote, jolloin voidaan käyttää termiä tutkimus. Kehittämistutkimus sisältää siis kaksi erillistä prosessia: tuotteen, toiminnon, palvelun tai prosessin kehittämistyön sekä tutkimuksen, joka tuottaa dokumentaatiota tutkittavasta kohteesta. Tutkimustuloksena on muutos, joka on suunnattu vain kehittämisen kohteena olleeseen ilmiöön. (Kananen 2012, 16–21; 44–45.)

4.3 Ryhmähaastattelu aineiston keruumenetelmänä

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelutilanteessa haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille asioita vapaasti. Haastattelija voi tarpeen mukaan syventää saatavaa tietoa omilla kysymyksillään. Haastattelu on tutkimustarkoituksena järjestelmällinen tiedonkeruutapa luotettavien tietojen saamiseksi. Haastattelun heikkona puolena on suunnittelun ja toteutuksen tuomat haasteet. Huonosti toteutettu haastattelutilanne voi tuntua epämukavalta ja haastateltavan on hankalaa tuottaa luontevia vastauksia. Haastattelijan on valmistauduttava huolella haastattelutilanteeseen ja tietää vastausten tulkintatapa. Etenkin strukturoimattomassa haastattelussa voidaan saada paljon tutkimusaiheen kannalta merkityksetöntä materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–36.)

Tutkimusmenetelmistä teemahaastattelua voidaan käyttää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelu rakentuu teemoittain, joista keskustellaan haastattelussa. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden vastata laajasti sekä haastateltavan omin sanoin ja kuvauksin. Tarkasti muotoiltuja

kysymyksiä vastausvaihtoehtojen kanssa ei käytetä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; 105–106.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ohjasivat teemahaastattelun runkoa, joka on liitteenä 1. Haastattelun runko pohjautui COSO-IC sisäisen valvonnan mallin jaotteluun. Haastattelun ensimmäiseksi teemaksi valittiin riskit ja niiden hallinta, koska oletettavasti niistä keskustelu olisi vastaajille helpoin alue. Tällä tavalla myös oletettiin, että keskustelun avaus onnistuisi paremmin. Muita teemoja olivat valvontatoimenpiteet ja seuranta, tieto ja tiedonvälitys sekä valvontakulttuuri ja -ympäristö. Kysymysten lisäksi jokaiseen teemaan tehtiin muistilista, jolla varmistettiin kaikkien osa-alueiden läpikäyminen. Teemahaastattelussa kysymysten tulisi olla neutraaleja ja yksinkertaisia eivätkä ne saisi johdatella vastaajaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 105).

Haastattelun suunnittelussa mietitään haastateltavien määrä, joiden haastatteluilla saadaan riittävän laaja kuva aiheesta luotettavien päätelmien tekemiseksi. Haastateltavien valinta tehdään harkinnalla, jotta tutkittavaksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla arvioidaan olevan parhain tarvittava tieto tutkimuksen toteuttamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 54–66; 136.) Haastateltaviksi valittiin kaikki säätiön hallituksen kuusi jäsentä. Säätiön hallitus kokonaisuudessaan myös vastaa säätiön sisäisestä valvonnasta ja näin ollen heiltä saatu tieto on luotettavinta säätiön sisäisestä valvonnasta. Kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse 2.5.2022 kaikille säätiön hallituksen jäsenille. Kutsu on liitteessä 2.

Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastattelun lisäksi myös ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut tuottavat luotettavampaa ja tarkempaa tietoa. Ryhmähaastatteluissa tieto on usein tiivistynyttä sekä ryhmä tuo mukanaan tietyn vaikutuksen haastattelutilanteeseen. (Kananen 2012, 100–103.) Tämä haastattelu päädyttiin tekemään ryhmähaastatteluna. Haastateltavana asiana ei ollut niinkään mielipiteet, joten tutkimuksen alla ollut aihe ei voinut olla kenellekään liian arka tai yksityinen. Ryhmähaastattelu antaa myös mahdollisuudet tutkia ryhmän käyttäytymistä haastattelun aikana.

Tutkittavana oli siis myös huomioida, onko ryhmä samaa mieltä asioista ja miten he koostavat vastauksen yhdessä.

Tutkimuksen haastattelutapaa voi kutsua myös täsmäryhmähaastatteluksi. Haastattelumenetelmäksi se valittiin siksi, että säätiön hallitus on ryhmäkooltaan pieni, kuusi jäsentä. Jäsenet siis valittiin tähän haastatteluun siksi, että he ovat avainhenkilöitä tutkittavana olevaan ilmiöön. Täsmäryhmähaastattelut sopivat tilanteisiin, joissa lopputavoitteena on kehittää jotakin ideaa tai palvelua tai suunnitella sen käyttöönottoa ja lanseeraamista organisaatioon (Hirsjärvi ym. 2009, 58–63).

Ryhmähaastattelun etuna on se, että tietoa saadaan nopeasti usealta vastaajalta. Ajankäytöllisesti se on menetelmänä siten myös helpompi kuin yksilöhaastattelut. Mikäli kaikki ryhmän jäsenet eivät pääse paikalle sovittuihin tilaisuuksiin, tutkimuksen luotettavuus heikkenee. Ryhmähaastattelussa myös ryhmän sisäinen dynamiikka ja valta-asetelmat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 58–63.)

Haastattelu pidettiin 16.5.2022. Haastattelun alussa selvisi, että yksi jäsen jäi pois henkilökohtaisista syistä. Haastattelun alkaessa kuudesta säätiön hallituksen jäsenestä oli neljä paikalla eikä viides jäsen saapunut haastattelun aikana. Haastattelun aikana säätiön hallituksen puheenjohtaja poistui 28 minuutin kohdalla ja palasi 51 minuutin kohdalla. Joten säätiön hallituksen kuudesta jäsenestä kolme jäsentä oli mukana koko haastattelun ajan. Kaiken kaikkiaan haastattelu kesti tunnin.

4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Laadullisessa analyysissä nähdään neljä pääpiirrettä. Analyysi aloitetaan jo aineiston keruuvaiheessa. Haastattelutilanteessa tutkija havainnoi haastattelutilanteita ja voi hahmotella malleja havaitsemistaan asioista. Näiden mallien pohjalta tutkija voi kerätä lisää aineistoa. Analysointi tehdään lähellä haastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään usein sanallisessa ja jopa aivan alkuperäisessä muodossaan. Tutkija käyttää päättelyä.

Päätely voi olla joko aineistolähtöistä tai perustua teoreettisiin ideoihin. Laadullisessa tutkimuksessa työskentelytapoja on monia, joten myös analyysitavoissa on erilaisia vaihtoehtoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–136.)

Haastattelun nauhoitetta aloitettiin purkamaan välittömästi haastattelun seuraavana päivänä. Haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Haastatteluaineiston tulkinta ja analyysi kannattaakin aloittaa heti haastattelutilanteen jälkeen, koska silloin itse haastattelutilanne on vielä hyvässä muistissa. Puhtaaksikirjoitus on hyvä muistiapu ja mahdollistaa haastattelun analysoinnin ja tarkastelun jälkikäteen. Puhtaaksikirjoittamisen tarkkuudelle ei ole olemassa täsmällistä sääntöä. Tarkkuuteen vaikuttavat tutkimustehtävä ja tutkimusote. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11–12; 138–139.)

Aineiston analyysiprosessia voidaan kuvata tapahtumasarjana, johon kuuluvat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Tutkimuksen aineiston sitomisessa aiheeseen liittyvään teorian tietoon tarvitaan abduktiivista päätelyä. Käsittelyssä oleva ilmiö sidotaan osaksi laajempaa kokonaisuutta. Laadullisen aineiston analysointi on syklinen prosessi, joka mahdollistaa sen, että tutkija voi helposti palata prosessin edellisiin vaiheisiin. Prosessissa tehdään vuorotellen kenttätöitä ja teorian tietojen pohdintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–145; Kananen 2012, 30.)

4.5 Kehittämisehdotuksen tekeminen

Kehittämistutkimus on lähellä kehittämistyötä, jonka tarkoituksena on tehdä parannuksia toimintaan. Kehittämisen kohteita voivat olla mitkä tahansa asiat tai ilmiöt, joihin voidaan vaikuttaa. Kehittämistutkimuksen tuotosta ei voi yleistää. Tuotoksen soveltaminen saattaa onnistua vastaavanlaisissa tapauksissa, mutta vastuu on aina tutkimustyön siirtäjällä. Kehittämisen kohde voidaan määritellä ongelmaksi, jonka jälkeen esitetään parannusehdotuksia ongelman poistamiseksi. Kehittämiskohteen tai ongelman lisäksi kehittämistoiminnan keskiössä ovat toimenpiteet, joilla pyritään saamaan aikaiseksi haluttu muutos kohteessa. (Kananen 2012, 13–21; 53–55.)

Tässä opinnäytetyössä kehittäminen alkoi jo ennen haastattelua. COSO-IC mallin mukaiset sisäisen valvonnan periaatteet muokattiin säätiöympäristöön toimiviksi. Tässä hyödynnettiin teoreettisessa osassa kuvailtua vastuullista johtamista ja hyvää hallintotapaa. Myös säätiölain velvoitteet huomioitiin. Haastattelussa saatuja tietoja verrattiin teoreettisessa osassa oleviin käsitteisiin. Kehittämis ehdotus tehtiin COSO-IC- mallia mukailleen. COSO-IC-malli sopii tähän kehittämistutkimukseen, koska siinä painottuu sisäisen valvonnan merkitys. Mallin avulla saadaan myös riittävästi tietoa riskienhallinnan tilasta, koska riskienhallinta ja sisäinen valvonta ovat sopusoinnussa keskenään. Joidenkin riskien johtamisessa riskin vähentäminen onnistuu sisäisen valvonnan avulla (COSO 2013). Liitteessä 3 on vertailtu alkuperäisiä COSO IC:n periaatteita tässä kehittämistyössä sovellettuihin periaatteisiin.

Kehittämis ehdotus perustui sisäisen valvonnan viitekehyksen, COSO-IC:n, 17 periaatteelle. Ehdotus esitettiin Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitukselle 12.12.2022. Esityksessä kuvattiin periaatteiden mukaisesti nykytila sekä kehittämisehdotus kohti säätiön vastuullista toimintaa. Kehittämis ehdotuksen esitys on liitteessä 4.

5 TULOKSET

Tällä tutkimuksella etsittiin vastausta Kristillinen Suojakoti-säätiön varautumisesta merkittävimpiin riskeihin sisäisessä valvonnassaan sekä säätiön hallituksen näkemyksiä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämistarpeista. Saatuja tuloksia verrattiin teoreettisen viitekehyksen lähestymistapoihin, minkä pohjalta tehtiin kehittämissuositus. Ehdotus perustuu COSO-IC-malliin. Kehittämissuositus on jaoteltu mallin mukaan viiteen osatekijään: valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta. Jokaisessa osatekijässä periaatteet perustuvat säätiölakiin, hyvään hallintoon ja vastuulliseen johtamiseen. Periaatteet on muokattu COSO-IC- mallin periaatteita hyödyntäen.

5.1 Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan nykytila

5.1.1 Merkittävimmät riskit ja niiden hallinta

Ensimmäisenä riskinä haastattelussa mainittiin Kristillinen Suojakoti-säätiön liiketoimintaan liittyvä kysyntäriski. Asumispalveluyksikkö Suojakodin toiminta on riippuvainen sen asukasmäärästä. Sote-toiminnassa on vuoden vaihteessa tulossa suuri muutos hyvinvointialueiden ottaessa vastuullensa kunnilta ja kuntayhtymiltä sote-palvelujen järjestämisen. Tällä hetkellä sopimukset ovat kuntien ja kuntayhtymien kanssa solmittuja. Sopimukset siirtyvät muutoksen yhteydessä hyvinvointialueille ja siinä voi tapahtua muutoksia sopimukseen nähden. Haastattelussa kerrottiin, että säätiö on vakavarainen. Vaikka Suojakodin kysyntä laskisi, niin säätiöllä on varallisuutta vastata siihen. Säätiö on velaton, mutta kuitenkin riippuvainen Suojakodin tuloksesta. Säätiön tavoitteena ei ole tuottaa varsinaista voittoa vaan olla yleishyödyllinen yhteisö, joka tekee hyvää yhteiskunnalle. Säätiö on kasvattanut toimintaansa myös asumispalveluiden lisäksi esimerkiksi jakamalla apurahoja sekä järjestämällä avoimia maksuttomia tapahtumia suurelle yleisölle.

Hallituksen haastattelun mukaan kysyntäriskiä hallitaan tarjoamalla tarpeellisia palveluita. Myös henkilökunnan saatavuus mainittiin tähän liittyväksi. Markkinointia painotettiin riskienhallintakeinona. Riskiä kerrottiin hallittavan myös vastaamalla kilpailutuksiin huolellisesti. Annetun tarjouksen on vastattava sisältöä. Markkinointia tehdään ostajille ja sitä voidaan kohdistaa tiettyihin henkilöihin hallituksen haastattelun perusteella. Haastattelussa painotettiin, että sotepalvelujen järjestämissuunnitelman yhteydessä on seurattava, miten asumispalveluiden ostaminen muodostuu hyvinvointialueella. Markkinointia merkittävämpänä tekijänä riskiin vastaamisessa esitettiin toisena hallintakeinona kustannustehokas ja kilpailukykyinen hinta. Hyvinvointialue on hankintayksikkönä iso ja näin ollen pieni organisaatio ei välttämättä ole kiinnostava, vaikka olisikin kustannustehokas. Suojakotia pidettiin kustannustehokkaana yksikkönä.

Operatiivisina, Suojakodin toimintaan liittyvinä, riskeinä tuli esille turvallisuusriskit. Asumispalveluyksikköön liittyvä tulipalo olisi vaikea tilanne, varsinkin jos se sattuisi silloin, kun henkilökuntaa on vähän paikalla. Paloturvallisuusriskiä hallinnoidaan hallitukselta haastattelussa saadun tiedon mukaan paloteknisten laitteiden lisäksi myös seuraamalla palotarkastajien valvontapöytäkirjoja. Palotarkastajien antamiin määräyksiin, ohjeisiin ja suosituksiin vastataan. Paloteknisistä järjestelmistä lueteltiin automaattinen sammutusjärjestelmä, oma varavirtajärjestelmä sekä automaattiset paloilmalaimet. Riskienhallintakeinoiksi ehdotettiin hallituksen keskuudesta turvallisuuskävelyä. Toinen operatiivinen riski nähtiin liittyen Suojakodissa säilytettäviin pääasiassa keskushermostoon vaikuttaviin lääkkeisiin, jotka saattaisivat aiheuttaa ulkopuolisten, väkivaltaisesti käyttäytyvien henkilöiden tunkeutumista tiloihin. Tämän riskin todennäköisyys on pieni, mutta riskiä on säätiön hallituksen keskuudessa käsitelty ja etsitty ehkäiseviä toimintoja. Hallituksen jäsen painotti, että ensisijaisesti henkilökunnan on tämä riski tiedostettava.

Suojakodin sote-henkilökunnan saatavuudessa nähtiin riskinsä. Ammattiliitoilla on suunnitteilla massairtisanoutuminen. Koulutetun ja pysyvän henkilökunnan

saaminen koettiin tärkeänä hallituksen keskuudessa. Kodinomainen asumispalveluyksikkö nähtiin erilaisena työpaikkana, joka edellyttää myös henkilökunnalta tietynlaista suhtautumista tehdä hoitotyötä. Muodollinen pätevyys ei riitä, vaan vaaditaan tietynlaista kutsumusta tehdä hoitotyötä. Kodinomainen työympäristö pitäisi toimia myös motivoivana tekijänä. Yleisesti katsottiin, että koko yhteiskunnassa kiinnostus sitoutuneeseen hoitotyöhön on häviämässä. Sote-henkilökunnan saatavuuden riskille ei mainittu hallintakeinoja haastattelun yhteydessä.

Pääasiallisesti mainittiin Suojakodin toimintaan liittyviä riskejä. Keskustelussa painotettiin muutamaaan kertaan, että säätiö on riippuvainen asumispalveluyksikkö Suojakodin toiminnasta. Säätiötason riskeistä kysyttäessä vastaaja vetosi säätiön varallisuuteen ikään kuin se toimisi säätiötason riskeihin vastaten.

” No säätiöhän on nyt tällä hetkellä ja ollutkin jo useamman vuodenkin aika hyvin...taloudellisesti tilanne on hyvä ja sillä tavalla taloudellista puskuria, varallisuutta siis, joka auttaa niin kuin eteenpäin, vaikka nyt tulisikin niitä edellä mainitsemiani kysyntäriskejä toteutumaan...eli taloudellisia riskejä eli vakavaraisuus on hyvä niin. Mehän ollaan velaton.”

Myöskään omassa toiminnassaan eli säätiön hallituksen toiminnassa, motivaatiossa, osaamisessa ja tehokkuudessa säätiön hallituksen jäsenet eivät nähneet riskejä, vaikka niitä erikseen kysyttiin.

Vaarallisista työyhdistelmistä sekä väärinkäyttöriskistä keskusteltiin. Haastattelussa tuli esille näkemys, että väärinkäyttöriskit on tiedostettava sekä sitä varten täytyy olla riittävät kontrollit. Tällaisia kontroleja ei tullut selkeästi kuitenkaan esille, vaan asiaa sivuttiin yleisellä toteamuksella:

” Tämä on varmaan sellainen kuin hallituksen vastuulle kuuluu aina miettiä, että se yhteistyökumppani, jonka kanssa tehdään tätä tilintarkastusta ja toiminnan tarkastusta on pätevä ja tekee sen riittävän huolellisesti. Sehän antaa sen varmistuksen tälle hallitukselle.”

Toteamuksen perusteella voidaan myös tulkita, että ulkoista tilintarkastusta pidettiin riittävänä taloudellisten väärinkäyttöriskien hallintakeinona.

Yksintyöskentelyyn liittyvistä riskeistä myös keskusteltiin. Haastattelussa tuotiin esille, että esimerkiksi lääkkeen jakaja ei välttämättä annakaan lääkettä asukkaalle. Tällaisia ikäviä esimerkkejä mainittiin olleen hoitolaitoksissa. Saman henkilön suorittamien laskujen hyväksymisen ja maksamisen liittyvä riski nähtiin periaatteellisena. Hallituksen jäsenen mielestä Suojakodin johtajan hyväksyessä ja maksaessa laskut riskiä pienentää se, että Suojakodin johtajalla on pitkä työura takana. Tähän tuli eriäväkin kannanotto. Toinen jäsen näki asian niin, että täytyisi tietyt rahan käytön periaatteet olla kuitenkin kirjattuna, jotta mahdollinen uusi työntekijä pystyisi toimimaan vaatimustenmukaisesti.

Suurempana riskinä nähtiin johtajan odottamaton poissaolo. Tässä hallituksen jäsen näki ongelmana sen, että kuka maksaa laskut ja kenellä on siihen tarvittavat oikeudet ja osaaminen. Lisäksi haastattelussa mainittiin, että Suojakodin johtajalle on muutettu hankintarajat korkeammiksi, ettei se aiheuta toiminnalle hankaluuksia ja viivytyksiä. Tällä haluttiin tuoda esille, että kontrollit eivät saa olla liian rajaavatkaan, vaan ne pitäisi olla tukemassa varsinaista toimintaa. Hallituksen pitää pystyä luottamaan johtajaan rahankäyttöasioissa. Haastattelussa esitettiin myös, ettei hallituksen ole järkevää ottaa liian suurta valtaa toiminnasta. Haavoittuvuus nähtiin muutenkin pienien organisaatioiden riskinä. Esimerkkinä tällaisesta riskistä esitettiin monen työntekijän sairastuminen samaan aikaan, mikä toisi haasteita toiminnalle.

Varainhoidon osalta esille tuotiin sijoitustoimintaan liittyvä riski. Sijoitustoiminnan riskienhallinta kuvattiin selkeästi ja yksimielisesti. Riskiä pienennetään maltillisella sijoituspolitiikalla. Säätiön hallitus käyttää apunaan pankkien asiantuntijatiimejä. Lisäksi sijoitukset hajautetaan ja käytössä on kaksi varainhoitajaa. Sijoituskohteet ovat lisäksi maltillisia riskitasoltaan. Hallitus tähdensi, että vaikka käytössä onkin varainhoitajat, niin vastuu sijoituksista on aina hallituksella. Varainhoitoon liittyviä riskejä seurataan hallituksen kokouksessa. Pankin asiantuntijoita tavataan kaksi kertaa vuodessa ja heiltä saadaan ajantasaista raporttia sijoitustilanteesta. Raporttien pohjalta saatetaan muuttaa sijoituksia.

Haastattelussa mainittiin myös säätiön toimintaan liittyvä riski lainsäädäntömuutoksista. Uudet lainsäädännölliset muutokset saattaisivat edellyttää toiminnan, henkilöstömäärän ja koulutuksen tai toimitilojen muutoksia. Säätiötä saattaisi kohdata kasvavat vaatimukset, joihin pitäisi pystyä vastaamaan. Yleisesti riskienhallintakeinoina mainittiin toimintakertomus, siihen liittyvä avoimuus ja vastuullisuus, vakavaraisuus ja rahojen käytön raportointi. Kirjanpito ja toimintakertomus ovat avoimia ja niistä pystyvät julkisen sektorin toimijat toteamaan rahavirrat. Myös toiminnasta päättävät henkilöt ja heidän päätösvaltuutensa ovat näkyviä. Kaikki nämä hyvin kuvattuna luovat riskienhallintaa ja näin voidaan välttyä esimerkiksi maineriskeiltä.

Riskeistä ja niiden hallintakeinoista keskusteltassa huomio kiinnittyi lauseen subjettiin, joka oli useimmiten minä kuin me. Riskeistä keskusteltiin niin kuin jokainen olisi esittänyt ehdotuksia riskeistä ja niiden hallintakeinoista.

”...mä ainakin itse olen mielessäni...”

”...riski, jota oon joskus ajatellut...”

” Mulle tulee mieleen...”

” Mulla on sellainen tunne...”

” Mä näen tässä...”

” Mä lähden nyt siitä...”

Ainoastaan sijoitustoimintaan liittyvistä riskeistä keskusteltaessa tuli käsitys, että näihin liittyvät näkemykset olivat yhteneväiset. Sijoitustoiminnasta keskusteltaessa käytettiin enemmän passiivimuodossa olevia lauseita eikä minä-alkavia lauseita käytetty lainkaan. Vastauksissa ilmeni myös runsaasti konditionaalilauseita. Kyseessä saattaa olla kohteliaisuusmuoto, jolla haluttiin pehmentää sanottua asiaa tai ei haluta sanoa suoraan vastakkaista mielipidettä. Jossain kohtaa konditionaali-ilmaisulla osoitettiin selkeää toivetta.

”Riskienhallintaohjeessa olisi...”

”Pidettäisiin säännöllisesti...”

"Lisäisin vielä siihen..."

"Mä voisin tässä ensin..."

"Tämän nostaisin esille..."

"Ja mä voisin lisätä siihen"

Haastattelun lopuksi jäsenet totesivat yhteisesti, että oikeastaan maailmanlaajuisetkin riskit vaikuttavat jotenkin säätiön toimintaan. Säätiön hallituksen jäsenen mielestä isot globaalit riskit usein ohitetaan, mutta ne voivat kuitenkin vaikuttaa myös säätiön toimintaedellytyksiin. Tällaisina isoina riskeinä mainittiin ilmastonmuutokset, koronariski sekä uudet mikrobit ja sotatila. Näiden riskien hallitsemiseksi keskustelussa oli epätietoisuutta, minkälainen sopimus on kirjattu sijoittajakuntien kanssa asumispalvelujen järjestämisestä poikkeusoloissa.

5.1.2 Seuranta ja raportointijärjestelmät sisäisessä valvonnassa

Säätiön hallitus toi esille, että hallituksen säännölliset kokoukset toimivat toiminnan seurantajärjestelmänä. Säännöllinen hallitustyöskentely nähtiin sisäisen valvonnan seurantamenetelmänä. Kokouksissa käydään läpi esimerkiksi vuosittaiset palautteet toiminnasta työtyytyväisyyskyselyn, omaistyytyväisyyskyselyn sekä asukastyytyväisyyskyselyn vastauksien muodossa. Hallituksen kokoukseen tuodaan myös Suojakodin toiminnasta esimerkiksi poikkeamia. Tällaisista mainittiin työpaikan väkivaltailmoitukset. Poikkeamien perusteella tehdään esimerkiksi juuri väkivaltailmoituksen kohdalla riskiarviointi tapahtuneeseen liittyen.

Hallituksen jäsen kertoi, että strategisen suunnittelun kautta pyritään toimintaa suuntaamaan oikeisiin tavoitteisiin. Taloutta ja sen kehitystä seurataan talousraporttien avulla. Myös henkilöstöön liittyvää raportointia on hallituksen kokouksissa ja näin seurataan henkilökuntatilannetta. Haastattelussa todettiin yksimielisesti, että oikeastaan kaikki hallituksen kokouksen esityslistalla olevat asiat kuuluvat sisäisen valvonnan seurantaan. Myös pakollinen, vuosittain

julkaistava toimintakertomus tilinpäätöksineen on yksi keino, joka palvelee sisäisen valvonnan seuraamista.

Haastattelussa mainittiin ulkoisista tarkastuksista sisäisen valvonnan seurantamenetelminä. Tilintarkastajan tekemä talouden tarkastus toimii yhtenä seurantamenetelmänä, minkä avulla taloudellinen toiminta tarkastetaan. Myös kuntien sosiaalipalvelujen valvonta Suojakodin toiminnasta ja siitä tullut valvontakertomus mainittiin. Aiemmin mainittiin jo palotarkastajien Suojakodissa suorittama palotarkastus, joka antaa kuvauksen paloturvallisuustoimien tilasta sekä siihen mahdollisia suosituksia ja määräyksiä.

Haastattelussa mainittiin vielä, että johdon suulliset katsaukset ja kuvaukset toiminnasta luovat tilannekuvaa. Suojakodin johtajan kertoessa Suojakodin arjessa esille tulevia asioita ja hallituksen asioista kysellessä pyritään luomaan käsitystä, onko asiat Suojakodissa kunnossa. Näin kartoitetaan tilannetta, tarvitseeko hallituksen alkaa toimimaan, esimerkiksi tukemaan johtajaa.

Yhtenä seurantamenetelmänä hallitus nimesi Suojakodin henkilökunnan ja Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen yhteistoimintapalaverit. Hallitus on halunnut osoittaa henkilökunnalleen yhteistoimintapalavereilla, että henkilökunta ottaisi yhteyttä matalalla kynnyksellä hallituksen jäseniin. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että yhteistoimintapalaverissa henkilökunta ei kokonaisuudessaan kuitenkaan käy. Hallituksella tuntui olevan tavoitteena olla henkilökunnan lähellä, jotta henkilökunnan olisi tarpeen vaatiessa helpompi lähestyä hallitusta. Säätiön hallituksen jäsen kertoi, että yleensä yleisellä tasolla sovitaan, miten asioita johdetaan ja on sovittu tietyt linjaukset. Tärkeimmissä ja isommissa asioissa on hallituksen puheenjohtaja osallistunut Suojakotiin liittyviin palavereihin. Hallitus kertoi olleensa mukana vaativissa Suojakodin henkilökuntaan liittyvissä asioissa.

Eräs hallituksen jäsen toi esille, että aika ennen koronaa oli erilaista. Hallituksen jäsenet kävivät Suojakodissa järjestettävissä tapahtumissa ja tapasivat asukkaita ja omaisia. Hallituksen jäsenelle oli merkittävää saada omakohtainen kokemus tavatessaan asukkaita ja omaisia. Haastattelussa tuotiin esille, että tällainen

keskustelu eri tahojen kanssa on eräänlainen varmistustapa. Näin hallituksessa pystyy vertailemaan eri tahoilta tullutta viestiä niin kirjallisen kuin suullisenkin tiedon muodossa.

5.1.3 Valvontajärjestelmän kehittämisehdotukset

Hallitus tiedosti oman vastuunsa. Haastattelussa todettiin, että säätiön hallitus vastaa kaikesta, vaikka ovatkin asioita ulkoistaneet ja tukeutuvat jossain asioissa ulkopuoliseen arvioon. Riskeistä ja niiden hallinnasta keskusteltaessa yksi jäsenistä kyseli riskienhallintaohjeen perään. Jäsenen mielestä tällainen ohje olisi hyvä olla. Ohje toimisi käytännössä riskienhallintaohjeena, jota päivitetäisiin aika ajoin. Sinne ehdotettiin myös kirjattavan varahenkilöjärjestelmän.

Haastattelussa tuotiin myös esille, että säätiöllä olisi hyvä olla kirjattuna riskienhallintaohjeen lisäksi rahan käyttöön liittyvä taloussääntö ja sisäisen valvonnan ohje. Näillä ehkäistäisiin samalla myös väärinkäyttöriskejä. Ohjeistusten pitäisi olla sellaisia, että ne varmistaisivat toiminnan riippumatta siitä, kuka olisi töissä. Toimihenkilöiden ja hallituksen jäsenten vaihtuessa olisi ohjeistukset aina valmiina. Uusien työntekijöiden luotettavuus ja osaaminen syntyvät aina ajan kanssa. Riittävällä ohjeistuksella varmistettaisiin, että uudet työntekijät tai hallituksen jäsenet hallitsisivat aluksi jo vaatimustenmukaisen minimitason.

Hallituksen jäsenen mielestä olisi hyvä, että kaikki ohjeistukset olisivat dokumentoituna ja nämä dokumentit myös varmennettuna. Ohjeistuksilta odotettiin käytännönläheisyyttä. Kirjatut ohjeistukset toimisivat myös johdon vaihtuessa. Jäsen ehdotti, että näiden pohjalta luotaisiin myös arkistointi- ja dokumentointisuunnitelma. Myös strategia voitaisiin liittää näihin dokumentteihin. Mainitut ohjeistukset olisivat asiaa ehdottaneen jäsenen mukaan tarvittava kehys sisäiselle valvonnalle. Kehittämisehdotuksena tuotiin myös esille, että sisäisen valvonnan tukena voisi käyttää myös ostettua palvelua. Lisäksi ehdotettiin säännöllisiä skenaario- ja strategiatyöneuvotteluja, joissa voitaisiin kartoittaa säätiön nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä.

Yksi hallituksen jäsen painotti luottamusta toiminnassa: ”Luotamme hallituksen sisällä tapahtuneeseen ja mitä johtajalta kuulemme”. Tärkeänä osana valvontakulttuuria hän piti luottamusta. Tämän perusteella haastattelussa esitettiin, ettei valvontajärjestelmästä haluta kovin tiukkaa ja rajaavaa. Myös muut hallituksen jäsenet toivat esille, että paras valvontakulttuuri perustuu luottamukseen. Luottamus perustuu yhden jäsenen sanoin muuhun kuin ”*kovaan faktaan*”. Merkittävää olisi, että väärinkäytöistä uskallettaisiin raportoida. Yksi jäsen painotti, ettei halua ilmiantokulttuuria. Hänen mielestään silloin hallituksen jäsenenä on vaikea ymmärtää, mitä oikeastaan tapahtuu. Tärkeämpää olisi etsiä väärinkäytöstapauksissa ratkaisua eikä niinkään syyllistä.

Hoidon eettisyydestä myös keskusteltiin haastattelussa. Yhtenä tekijänä tässä haastattelussa tuotiin vahvasti esille johdon esimerkki. Niin kauan kuin johto ei salli epäeettistä toimintaa, niin ei henkilökuntakaan sitä harrasta. Tähän toinen jäsen vahvasti näkemystä. Kun johto pysyy linjakkaana, niin toimintakin pysyy linjakkaana. Näin välinpitämättömyydestä johtuvat virheet vähenevät. Tahallisia väärinkäytöstapauksia ei pysty välttämättä estämään millään.

Vastuullisuusraportoinnista keskusteltaessa hallituksen jäseneltä tuli yksittäinen kannanotto, että nykypäivänä ei enää lainsäädännön täyttämällä pärjää. Sääntelyä ylittävää raportointia tarvitaan. Hän esitti, että näihin on olemassa malleja ja suosituksia, joita voi soveltaa tämän säätiön toimintaan sopivaksi. Haastattelun perusteella viestinnän merkitystä korostettiin. Viestinnän tehostamista pidettiin myös hyvänä keinona tavoitteiden saavuttamiseksi ja riskien välttämiseksi. Sidosryhmäraportointi nähtiin hyvänä markkinointina. Yksi hallituksen jäsenistä mainitsi kannattavansa säätiön sidosryhmäraportointia, jotta hallituksen jäsenenäkin tulisi varmempi olo toiminnasta: ”...mahdollistajakin sille, että tuntee ja tietää hiukan oikeasti, mitä tapahtuu eikä vaan kuule sellaisia korulauseita johdolta silloin kun käy...”

Kaksi hallituksen jäsentä mainitsi tärkeänä, että tällainen kehittämistyö tehdään. Toinen heistä painotti, että koulutus on aina hyväksi. Hänen mielestään nyt myös

sisäiseen valvontaan liittyvät asiat tulee käytyä läpi. Toinen jäsen esitti tämän opinnäytetyön edistävän toiminnan uudelleen tarkastelua.

5.2 Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan kehittämissuunnitelma

Säätiön hallituksen vastuulle kuuluu sisäisen valvonnan järjestäminen. Kristillinen Suojakoti-säätiöllä ei ole ohjeistusta sisäisen valvonnan toteuttamiselle. Säätiön hallituksen haastattelun perusteella voidaan todeta, että tarvetta sisäisen valvonnan ohjeelle on. Tarkoituksenmukainen ja toimiva sisäisen valvonnan järjestäminen on tärkeä osa jokaista organisaatiota, sen ohjaamista ja hyvää hallintoa. Vaikka säätiölaki ei edellytäkään tarkkaa sisäisen valvonnan järjestämistä, on sen kehittämisellä hyötyä myös säätiölle. Säätiön prosessit, läpinäkyvyys ja operationaalinen tehokkuus lisääntyvät kehittämisen myötä. Hyvänä lähtökohtana on nähdä, että sisäinen valvonta on osa organisaation vastuullista johtamis- ja hallintojärjestelmää.

Valvontaympäristö

Periaate 1: Säätiön hallitus, johto ja muu henkilöstö osoittavat sitoutumista lahjomattomuuteen ja eettisiin arvoihin

Säätiön hallituksen tulisi aloittaa sisäisen valvonnan suunnittelu määrittelemällä itselleen hyvän hallinnon periaatteet ja eettiset toimintaperiaatteet. Näitä tehdessä olisi hyvä huomioida säätiölain määräykset sekä säätiön omat säännöt. Myös Säätiöiden ja rahastojen neuvotteluyhdistyksen ”Hyvän hallinto säätiöissä” -ohjetta olisi hyvä käyttää apuna. Tämän työn tehtyään säätiön hallituksen olisi hyvä jalkauttaa nämä ohjeistukset henkilökunnalleen. Ohjeistukset tulisi säännöllisesti käydä läpi myös henkilökunnan kanssa. Säätiöllä ei ole kanavaa, jolla he ottaisivat vastaan epäeettistä toimintaa koskevat poikkeamailmoitukset. Haastattelun perusteella säätiön jäsenet arvioivat henkilökunnan ilmoittavan heille poikkeamat tavatessaan. Tämä ei kuitenkaan ole helppo lähestymistapa henkilökunnalle, jos poikkeama koskisi etenkin säätiön hallituksen omaa

toimintaa. Myös muiden sidosryhmien osalta saattaisi tulla poikkeamailmoituksia. Tällaisen ilmoituskanavan käyttäminen auttaisi säätiön hallitusta arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

Haastattelussa tuli esille, että säätiön hallituksen täytyy varmistaa, että yhteistyökumppanit toimivat myös oikein. Kirjallisia ohjeita varmistusta varten ei kuitenkaan ole. Eettiset toimintaperiaatteet toimisivat myös yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Säätiön hallitus voisi esimerkiksi sopimuksissaan edellyttää palveluntarjoajalta tiettyjä toimintaperiaatteita. Yhteistyökumppaneiden osalta riskiperusteinen arviointi toimisi keinona kartoittaa tarpeellisuutta sopimusvelvoitteiden osalta.

Periaate 2: Säätiön hallitus osoittaa toimivansa operatiivisesta johdosta riippumattomasti ja valvoo sisäisen valvonnan kehittämistä ja toimivuutta.

Säätiön tulisi määritellä sisäisen valvonnan periaatteet. Säätiön hallitus ei tällä hetkellä arvioi sisäisen valvonnan onnistumisestaan. Säätiölain mukaisesti säätiön hallituksen on huolehdittava asianmukaisista menettelytavoista toiminnan turvaamiseksi. Sisäisen valvonnan ohjeistus olisi näyttöä siitä, että säätiössä on paneuduttu asiaan. Säätiön hallituksen pitämät yhteistoimintapalaverit Suojakodin henkilökunnan kanssa viestivät siitä, että säätiössä vallalla oleva kulttuuri kannustaa keskusteluun sekä kehittämis- ja epäkohtien esille tuomiseen.

Säätiön hallituksen on tunnustettava ja omaksuttava valvontavastuunsa asetettuihin vaatimuksiin. Hallituksen tulisi määritellä, ylläpitää ja arvioida vaadittavat taidot ja asiantuntemus. Hallitus kantaa vastuunsa sisäisen valvonnan kaikkien osa-alueiden osalta. Sisäinen valvonta kattaa niin Suojakodin toiminnan kuin myös säätiön muun toiminnan. Kristillinen Suojakoti-säätiön ainoa toimielin on hallitus, joten hallituksen vastuulle jää myös muun toiminnan asianmukainen sisäinen valvonta. Säätiön hallituksen valvoessa omaa toimintaansa sen riippumattomuus ei toteudu. Näin ollen on tärkeää tehdä sisäinen valvonta asianmukaisesti ja läpinäkyvästi.

Periaate 3: Säätiön hallitus luo rakenteet, raportointilinjat ja tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Säätiön organisaatorakenne on selkeä linjaorganisaatio, jossa hallitus vastaa säätiön toiminnasta yksin. Strategia käydään läpi vuosittain niin hallituksen kuin henkilökunnankin kesken. Säätiön hallitukselta puuttuu kuitenkin työjärjestys ja talousohjesääntö. Työjärjestys ja talousohjesääntö palvelisivat käytännössä säätiön tarkoituksenmukaista toimintaa ja sen tavoitteiden toteutumista. Suojakodin henkilöstön lukumäärä ja osaamisvaatimukset perustuvat viranomaisten määräyksiin. Ne löytyvät säätiön toimiluvasta sosiaalipalvelujen antamiseen. Henkilöstön tehtävänkuvaukset ovat selkeät ja ajantasaiset. Tehtävänkuvauksista löytyvät vastuut ja velvoitteet sekä asema organisaatiossa.

COSO-IC periaatteen kolme mukaisesti johto määrittelee organisaatorakenteen valtuudet ja vastuut. Kristillinen Suojakoti-säätiöllä ei ole työjärjestystä, jossa säätiön hallituksen vastuuta ja valtuuksia olisi määriteltä. Hyvän valvontakulttuurin luomisessa organisaation johto on avainasemassa. Hyvinä säätiöihin sopivia ehkäiseviä kontroleja olisi juuri työjärjestys ja talousohjesääntö. Sisäisen valvonnan peruselementit, kuten missio ja arvot, kertovat myös organisaation valvontakulttuurista. Ylin johto määrää koko organisaation oikean tavan toimia.

Säätiöltä puuttuvat myös raportointiohjeet. Säätiön hallituksen tulisikin ensi sijassa määritellä säätiön hallitukselle raportoitavat asiat, joiden avulla säätiön hallitus voisi varmistua Suojakodin toimintaan asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Säätiön hallituksen on annettava Suojakodin toimivalle johdolle myös raportointivastuu sekä huolehdittava siitä, että toimivalla johdolla on myös pätevyys tehtävän hoitamiseen.

Periaate 4: Säätiön hallitus osoittaa sitoutuvansa ammattitaitoisen ja tavoitteiden mukaisen henkilöstön palkkaamiseen, kehittämiseen ja palveluksessa pitämiseen.

Suojakodin henkilöstön tehtävänkuvauksissa on selkeästi mainittu, minkälaista pätevyyttä Suojakodissa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hoitajien

rekisteröityminen Valviran ylläpitämään Terhikki-rekisteriin varmennetaan. Näin saadaan varmuus henkilökunnan pätevydestä. Säätiön säännöissä on ylimalkaisesti todettu, että hyvämaineinen Suomen kansalainen on pätevä henkilö Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitukseen. Säätiön hyvän hallintotavan mukaan säätiön hallinnossa tulisi olla toiminnan ja varainhoidon edellyttämä asiantuntemus. Jäsenen valinnassa tulisikin huomioida säätiön toiminnan asettamat vaatimukset osaamiselle ja kokemukselle sekä monipuolisuus hallituksen kokoonpanossa. Haastattelussa eikä asiapapereissa tullut esille, millainen osaaminen Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksella on. Säätiön hallituksen jäsenten asiantuntemusta olisikin hyvä viestiä esimerkiksi säätiön kotisivuilla. Näin osoitettaisiin sidosryhmille myös hyvää hallintotapaa.

Säätiön jäsenten haastattelun perusteella riskinä on henkilöstön saatavuus. Organisaation vetovoimaisuuden ja pitovoimaisuuden vuoksi hallituksen tulisikin tukea henkilökuntaa houkutellakseen, kehittääkseen ja pitääkseen heidät palveluksessaan. Säätiön hallituksen tehtävä on kestäväällä johtamisella kehittää jatkuvuussuunnitelmia sisäisen valvonnan kannalta merkittävien vastuiden ja tehtävien jatkumiselle. Tässä kohtaa pienen organisaation toiminnalle kannattavinta olisi nähdä hoitajapula mahdollisuutena riskin sijaan. Hoitohenkilökuntaan panostamalla ja näkemällä se voimavarana kustannusten sijaan voitaisiin varmistaa henkilökunnan pysyvyys, joka lisäisi kilpailukykyä. Haastattelussa tuli myös esille, että Suojakodin johtajalle ei ole määrätty varahenkilöä äkillisten esteiden varalta. Myös tähän tulisi toiminnassa kiinnittää huomiota.

Periaate 5: Säätiön hallitus edellyttää hallitukselta ja henkilöstöltä sisäisen valvonnan vastuiden toteuttamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tällä hetkellä Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus saa Suojakodista tietoa lähinnä Suojakodin omavalvontasuunnitelman pohjalta tulevista poikkeamista. Henkilöstöön liittyvät asiat ovat myös säätiön hallituksen vastuulla, joten oleellisesti nämä tiedot ovat hallituksen käsiteltävinä. Tilivelvollisuuksia ei ole tarkemmin vahvistettu. Haastattelussa ei tosin tullut esille ajatusta, että

rakenteiden, valtuuksien ja velvollisuuksien suhteen olisi tarvetta luoda uusia mekanismeja.

Suojakodin henkilökunnalla on käytössä palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu tavoitteiden mukaiseen suoriutumiseen. Johdon tehtävänä on seurata, että järjestelmä on linjassa myös sisäisen valvonnan velvollisuuksiin. Henkilökunnan palkitsemisjärjestelmä pohjautuu Suojakodin omavalvontasuunnitelmaan. Näin ollen palkitsemisjärjestelmä tukee tavoitteiden saavuttamista. Hallitustasolla säätiöllä ei ole vastuiden ja velvollisuuksien kartoitusta. Säätiön hallituksella on kuitenkin käytössään palkkiot, joiden suuruutta ei ole perusteltu. Hallituksen palkkioiden läpinäkyvyys olisi osa vastuullista johtamista.

Riskien arviointi

Säätiön hallituksen haastattelun perusteella voidaan todeta, että Kristillinen Suojakoti-säätiö ei ole kartoittanut hallitustasolla riskejä. Pahimmillaan riskit toteutuessaan voivat vaarantaa koko toiminnan. Säätiön hallitus voisi selvittää riskejä aiheuttavat ja lisäävät tekijät sekä näiden vaikutukset toimintaan. Riskien tunnistamisen jälkeen riskit analysoidaan niiden merkittävyyden ja toteutumisen todennäköisyyden perusteella. Merkittävimmät ja todennäköisimmät riskit on analysoitava tarkemmin. Johto määrittelee hyväksyttävän riskitason ja vastaa riskien hallinnasta.

Periaate 6: Säätiön hallituksen tulee riittävän selvästi määritellä toiminnan tavoitteet niihin liittyvien riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi.

Säätiön päällimmäisenä tavoitteena on säätiön sääntöjen mukainen säätiön tarkoitus. Tämän tarkoituksen toteuttamiseen liittyvät tavoitteet tulisi kirjata ja näihin liittää riskienhallintaohje. Riskien arviointiin kuuluu tavoitteiden saavuttamista haittaavien ulkoisten ja sisäisten riskien arviointia. Toiminnan tavoitteiden määrittely on sisäisen valvonnan perusedellytys. Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen perusteella nousi vahvasti ajatus, että Suojakodin toiminta oli keskiössä. Säätiön säännöissä ei kuitenkaan mainita Suojakodin

toiminnasta. Pykälä 5 § mukaan säätiö on oikeutettu laillisesti kartuttamaan omaisuutta, mihin liiketoiminnan harjoittaminen kuuluu. Säätiön toimintakertomuksessa tulisi olla esitys hyvän hallintotavan mukaisesti, miten säätiö on tarkoitustaan toteuttanut. Säätiön määritellyt tarkemmat tavoitteet eivät tule esille toimintakertomuksesta eikä muistakaan säätiön asiakirjoista. Strategiassa on lähinnä Suojakodin toimintaan liittyviä tavoitteita.

COSO-mallin mukaan tavoitteet määritellään kolmen osa-alueen mukaisesti. Tätä samaa luokitusta Kristillinen Suojakoti-säätiö voisi käyttää miettiessään tavoitteita. Nämä osa-alueet ovat toimintojen, raportoinnin ja vaatimusten mukaiset tavoitteet. Toiminnalliset tavoitteet ovat toiminnallisuuteen ja taloudellisuuteen liittyviä tavoitteita, jotka muodostavat perustan sille, mihin johto sitoutuu käyttämään voimavarojaan. Raportoinnin tavoitteet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tavoitteisiin sekä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tavoitteisiin. Haastattelun perusteella säätiön hallitus sai monipuolisesti tietoa esimerkiksi Suojakodin sidosryhmiltä sekä erilaisilta valvontaviranomaisilta. Säätiön johdon tulee miettiä, onko nykyisellään saatu raportointi riittävää ja määritellä selkeät, kirjalliset raportointiohjeet.

Vaatimustenmukaiset tavoitteet tarkoittavat lähinnä lakien määrittämiä asioita. Hallituksen haastattelussa tuli esille, että nykypäivänä ei pelkällä lakien noudattamisella pärjää kilpailussa. Tähän nojaten Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus voisi miettiä, millaista vastuullisuuden tasoa he haluavat toiminnassaan osoittaa. Haastattelussa tuli esille, että sidosryhmistä Suojakodin henkilökunta, asukkaat ja omaiset koettiin merkittävinä. Näin ajatellen säätiön hallitus on tiedostanut sidosryhmien vaikutuksen vastuullisuudessaan. Dokumentaatio kuitenkin puuttuu, joten sidosryhmäkeskustelun suunnitelmallisuus on vajaa. Mikäli säätiön hallitus haluaa osoittaa strategista vastuullisuuttaan, on sidosryhmäkeskustelusta tehtävä suunnitelmallista ja tavoitteellista. Sidoryhmän näkemyksiä tulisi huomioida myös strategian muodostuksessa.

Periaate 7: Säätiön hallituksen tulee tunnistaa toiminnan tavoitteita uhkaavat riskit ja analysoida, kuinka näitä riskejä hallitaan

Riskien arviointi lähtee riskien tunnistamisesta jokaisella osa-alueella. Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen haastattelun perusteella säätiön hallitus kiinnitti pääasiassa huomion Suojakodin operatiiviseen toimintaan. Suojakodin riskit on arvioitu Suojakodin omavalvontasuunnitelmassa, joka päivitetään vuosittain. Näin ollen operatiivisen tason riskit on huomioitu. Omavalvontasuunnitelmaan kuuluu useita ehkäiseviä ja paljastavia kontroleja sisältäviä menettelytapaohjeita. Näissä on myös raportointiohjeet säätiön hallitukselle. Omavalvontasuunnitelma olisi merkittävää liittää osaksi säätiön sisäistä valvontaa sisältävään ohjeistukseen.

Suojakodin toiminnan riskienhallinta pitäisi olla keskitetty Suojakodin henkilökunnalle. Näin ollen säätiötason riskit jäisivät Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitukselle hallittavaksi. Säätiötason riskejä ei tullut haastattelussa esille, vaikka niistä erikseen kysyttiin. Mikään toiminta ei voi olla riskitöntä, koska riskittömydessäkin on riskinsä. Säätiön hallituksen haastattelun perusteella näkemykset riskeistä eivät olleet yhteneviä. Toiminnan arvot ja tavoitteet ovat yhdenmukaisia, joten riskienhallinta tulisi olla myös yhteneväinen.

Säätiön hallitus vastaa säätiölain mukaisesti varallisuudesta. Hyvän hallintotavan mukaisesti varainhoitoon sovelletaan johdon yleistä huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta. Kristillinen Suojakoti-säätiön varainhoidon riskeistä mainittiin vain sijoitustoimintaan ja liiketoimintaan liittyvät riskit. Säätiöllä on kuitenkin laaja kiinteistöomaisuus. Suojakoti koostuu 40 hengen palvelutalosta. Asuntojen lisäksi on muita toimintaa tukevia tiloja. Kristillinen Suojakoti-säätiön tulisikin huomioida myös muut varallisuuteen liittyvät riskit. Kiinteistövarallisuuden riskienhallintakeinona toimisi esimerkiksi kunnossapitosuunnitelma. Käyttövarallisuuteen liittyvien riskien kartoitus ja niiden hallinta olisi myös merkittävää. Säätiön hyvään hallintotapaan liittyy oleellisesti varallisuudesta huolehtiminen. Hyvän hallintotavan mukaisesti säätiön hallituksen täytyy pohtia liiketoimintaa tarkoin, ettei se aiheuta säätiön

varallisuuden heikentymistä. Tappiollinen liiketoiminta ei ole kannattavaa. Näin ollen haastattelussa mainittu säätiön varallisuus ei voi toimia riskinhallintakeinona heikolle liiketoiminnalle. Myöskään velattomuus ja vakavaraisuus eivät voi aiheuttaa riskittömyyttä. Säätiön hallituksella on säätiölakiin perustuva velvollisuus pitää huolta varallisuudesta.

Riskien tunnistamisessa voidaan käyttää jotakin valmista riskienluokitustaulukkoa. Esimerkiksi Ilmonen ym. (2010) on jaotellut riskit strategisiin, operatiiviseen, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Tätä taulukkoa hyödyntämällä säätiön hallitus voisi kartoittaa riskejä omassa toiminnassaan. Riskien tunnistamisessa on nykypäivinä tullut tärkeäksi tunnistaa myös ulkoistamiseen liittyvät riskit. Tämän riskin myös Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus tiedosti.

Kristillinen Suojakoti-säätiön tulisi arvioida eri riskien suuruudet suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Riskien analysointi onkin riskien tunnistamisen jälkeen seuraava tehtävä. Säätiön hallituksen haastattelussa tuli esille lukuisia riskejä, joita ei kuitenkaan ole analysoitu sen tarkemmin. Analysointi tehdään määrittelemällä riskin todennäköisyys ja riskin mahdollinen vaikutus. Lopullinen arvio riskin merkittävydestä muodostuu todennäköisyyden ja vaikuttavuuden keskiarvosta. Näiden tulosten perusteella voidaan priorisoida kontrollien ja resurssien kohdistaminen.

Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen tulee määritellä riskinottohalukkuutensa riskeihin vastaamisessa. Hallintakeinoja on lukuisia. Keinoja valittaessa tulee huomioida hyöty, tehokkuus ja kustannukset. Riskitasoa ei pystytä pitämään nollassa, vaan johdon on hyväksyttävä tietyt riskit riskitoleranssin rajoissa. Tärkeää on huomata, että riskien arviointi on jatkuvaa ja näin ollen riskinäkökulma tulee huomioida jatkuvassa päätöksenteossa. Vaikka omassa toiminnassa ei tapahdukaan muutoksia, riskit voivat syntyä ulkoisen ympäristön muuttuessa. Näin ollen riskien arviointi tulisi ottaa säätiön jatkuvaan toimintaan ja päätöksentekoon.

Periaate 8: Säätiön hallituksen tulee riskiarviossaan huomioida väärinkäytöksen mahdollisuus ja uhka tavoitteille.

Väärinkäytökset ovat mahdollisia kaikilla tasoilla. Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus keskusteli haastattelussa vain Suojakodin henkilöstöön liittyvistä väärinkäytösmahdollisuuksista. Väärinkäytöksiä voidaan kuitenkin tehdä hallinnossa. Esimerkiksi korruptiot tai muut laittomat ja epäasialliset teot voidaan luokitella väärinkäytöksiksi. Mahdollisia väärinkäytöksiä pitäisi pystyä huomioimaan, vaikka eettisiä riskejä onkin hankala tunnistaa. Esimerkiksi korruption riski on aina olemassa, mihin riskienhallintaa aina tarvitaan. Myös yhteistyökumppaneihin liittyy riskejä.

Väärinkäytösriskien hallitsemiseksi oleellista olisi olla ennakoivia kontroleja. Työjärjestyksen ja talousohjeen lisäksi säätiön hallituksen lähipiiriohjeistus tulee tehdä. Tämä vaatimus perustuu säätiölakiin. Ohjeistuksella varmistetaan, että mahdollinen väärinkäytösriski on huomioitu toiminnassa. Kristillinen Suojakoti-säätiön toimintakertomuksen mukaan säätiön hallitukselle maksetaan palkkioita. Näitä ei kuitenkaan ole eriteltyä sen tarkemmin toimintakertomuksessa, joten vastuullisuuden periaatteen mukainen hallinnon läpinäkyvyys ei toteudu. Hyvän hallinnon toteutumiseksi palkkion tavanomaisuuden ja kohtuullisuuden varmistamiseksi voidaan palkkion suuruuden määrittelyksi pyytää esimerkiksi asiantuntijalausunto.

Koko organisaation kattavat eettiset toimintaohjeet toimivat hyvänä toiminnan ohjenuorana. Myös hallituksen osoittama vastuullisuus näyttää tiettyä mielikuvaa koko toiminnasta. Eettinen ilmoituskanava palvelee myös väärinkäytösriskien tunnistamisen apuna. Avoin keskustelu ja vastuunotto hankalissa tilanteissa osoittavat, että asioita osataan kohdata rehellisesti. Rohkeus rehellisyyteen on avainasemassa puhuttaessa väärinkäytösriskeistä, niiden tunnistamisesta ja hallitsemisesta.

Periaate 9: Säätiön hallituksen tulee tunnistaa ja arvioida muutokset, jotka voivat vaikuttaa sisäisen valvonnan järjestelmään

Muutosten tunnistaminen ja arviointi on jatkuvaa. Lainsäädännön, talouden ja fyysisen toimintaympäristön muutokset ovat keskeisiä organisaation toiminnan kannalta. Kristillinen Suojakoti-säätiön haastattelussa tulikin esille tulevista muutoksista uusi sote-palveluiden järjestäminen hyvinvointialueittain. Mahdollisia muutoksia nähtiin myös lainsäädännössä. Näiden ja muiden muutosten vaikutusta tulisi huomioida sisäisen valvonnan näkökulmasta.

Valvontatoimenpiteet

Kristillisen Suojakoti-säätiön hallituksen jäsenten haastattelun perusteella tuli esille erilaisia kontrolleja toiminnasta ja sen raportoinnista keskusteltaessa. Esimerkiksi haastattelussa mainitut talousraportit edustavat kontrolleja. Näissä analyttisesti tarkastellaan tietyn ajanjakson suoritusta ja verrataan sitä budjetteihin sekä pyritään ennakoimaan tulevaa. Viranomaistarkastukset puolestaan ovat ulkopuolisia tarkastuksia, mutta niiden hyödyntäminen sisäisessä valvonnassa on merkittävää. Haastattelussa mainitut väkivaltapoikkeamat ovat seurausta uhkaavien tilanteiden hallinnan menettelytapaohjeiden paljastavasta kontrollista.

Olemassa olevat valvontatoimenpiteet auttavat organisaatiota toimimaan tavoitteidensa mukaisesti. Näiden avulla myös hallitaan toimintaa uhkaavia riskejä. Valvontatoimenpiteiden dokumentaatio on toimipaikkakohtainen. Esimerkiksi Suojakodin omavalvontasuunnitelma toimii valvontatoimenpiteiden ohjeistuksena. Säätiön hallituksen ja säätiön toiminnan valvontatoimenpiteet tulisivat esille aiemmin mainituissa ohjeistuksissa. Näitä olisivat siis hyvän hallinnon periaatteet, eettiset toimintaperiaatteet, lähipiiriohjeistus, talousohjesääntö, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistus sekä työjärjestys.

Periaate 10: Säätiön hallitus valitsee ja kehittää valvontatoimenpiteitä, jotka edistävät riskien eliminointia ja organisaation tavoitteiden saavuttamista vaaditulla tasolla.

Valvontatoimenpiteet auttavat varmistamaan, että tehdään toimia tunnistettujen riskien pienentämiseksi. Tällainen suunnitelmallinen valvontatoimenpide tulikin esille Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen haastattelussa. Haastattelussa mainittiin sijoitustoiminnan riskit ja niiden hallintakeinot. Tämä on kirjattuna säätiön hallituksen sijoitussuunnitelmaan. Myös muihin riskeihin kannattaisi tehdä vastaavanlaisia suunnitelmia, joissa huomioitaisiin organisaation toimintaympäristö, laajuus ja erityispiirteet sekä näiden vaikutukset kontroleihin.

Säätiön hallituksen pitää määritellä, mitkä ovat merkittäviä prosesseja. Näihin tulisi määritellä sopivat kontrollit, jotka eliminoivat riskejä ja edistävät tavoitteiden saavuttamista vaaditulla tasolla. Ilman riskiä ei tarvita kontrollia, joten tavoitteisiin vaikuttavien riskien tunnistaminen ja niiden arviointi on lähtökohta valvontatoimien valinnalle. Kontrolleilla vastataan riskeihin tyypillisesti tilanteissa, joissa päätetään pienentää riskiä tai jakaa riskiä.

Periaate 11: Säätiön hallitus valitsee ja kehittää yleisiä teknologioihin kohdistuvia valvontatoimenpiteitä tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Kristillisen Suojakoti-säätiön haastattelussa ei keskusteltu tietoturvaan liittyvistä riskeistä eikä niiden hallinnasta. Tietoturva kuitenkin on merkittävä erityisesti ajatellen Suojakodin asukkaiden tietojen kirjaamista. Myös henkilökuntaan liittyy tietoja, jotka on suojattava. Suojakodin omavalvontaohjelmassa on huomioitu tietoturvallisuus, minkä tavoitteena on varmistaa tiedon luottamuksellisuus, eheys ja saatavuus.

Myös säätiön hallinnon tasolla tulee huomioida tietosuoja ajatellen toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Hallituksen haastattelussa tulikin esille tarve dokumentaatio- ja arkistointiohjeelle. Uhkaavia tekijöitä myös mainittiin, esimerkiksi tulipalon tai vesivahingon aiheuttama tuho paperisille asiakirjoille. Näin ollen hyvänä kehittämissuunnitelmana säätiön hallitukselle olisikin siirtää

asiakirjahallinta sähköiselle alustalle, jonka varmuuskopiointi tapahtuu automaattisesti.

Periaate 12: Säätiön hallitus toteuttaa valvontatoimenpiteitä luomalla politiikkoja, jotka määrittelevät, minkälaista toimintaa odotetaan sekä menettelytavoilla, joiden avulla politiikat laitetaan käytäntöön.

Valvontatoimenpiteet rakennetaan toimintaprosessien sisään henkilöstön ja hallituksen säännöllisiin tehtäviin toimintaohjeiden ja menettelytapojen kautta. Toimintaohjeet luovat pohjan odotetulle toiminnalle ja menettelytapaohjeet toimenpiteet toimintaohjeiden noudattamiseksi. Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen on tunnistettava oma vastuunsa ja tilivelvollisuutensa valvontatoimenpiteistä. Säätiön toiminnan tilivelvollisuus on säätiölain mukaisesti niukka ja perustuu vain ulkoiseen tilintarkastajien ja Patentti- ja rekisterihallituksen valvontaan. Säätiön hallituksen tulee kuitenkin osoittaa hyvän hallintotavan mukaisesti edustavansa päämiestensä eli säätiön säädekirjaa. Näin ollen kaikki toiminta tulee perustua säätiön tarkoitukseen. Tämän tarkoituksen toteuttaminen tulisi näkyä selkeästi.

Suojakodin toimintaa ohjaa vahvasti lait, asetukset ja sopimukset. Näiden riittävyttä ja asianmukaisuutta valvontatoimenpiteiksi tulisi kartoittaa säätiön hallituksen tasolla. Sisäisestä valvonnasta vastaa pätevä henkilöstö. Valvonnasta vastaavalle henkilöstölle tulisi varmistaa tarvittava auktoriteetti, huolellisuus ja tarkkuus kontrollin toteuttamiseksi. Valvontatoimenpiteet tulisi arvioida säännöllisesti. Näin ollen vuosittainen riskien arviointi ja sisäisen valvonnan arviointi riskien hallitsemiseksi olisi tarpeellista.

Jokainen organisaatio tarvitsee toimintaohjeita ja menettelytapoja, joiden tehtävänä on viestiä yhteisistä pelisäännöistä. Ne määrittelevät organisaation identiteettiä. Kirjallisten toimintaohjeiden lisäksi myös kirjoittamattomat säännöt ovat merkittäviä kulttuurin kannalta. Joskus ne voivat olla kirjallisia toimintaohjeita vahvempia. Ihmiset helpommin käyttäytyvät niin kuin näkevät toisten käyttäytyvän. Näin ollen myös näihin kirjoittamattomiin sääntöihin tulisi kiinnittää

huomiota. Erityisesti johdolla ja tässä tapauksessa säätiön hallituksen toiminnalla on suuri merkitys myös Suojakodin henkilökunnan toiminnalle. Kristillisen Suojakoti säätiön hallituksen haastattelussa tulikin esille ajatus, että jos johto on linjakas, niin myös henkilöstö toimii linjakkaasti.

Tieto ja tiedonvälitys

Organisaatiossa toimivilla henkilöillä tulee olla olennainen tieto käytettävissä työtehtäviensä ja sisäisen valvonnan vastuunsa hoitamiseksi. Viestintä on jatkuvaa ja se ulottuu organisaation kaikille tasoille ja joka suuntaan. Johdon tulee viestiä selkeästi sisäisen valvonnan velvollisuuksista, jotta henkilöstö voi suhtautua vakavasti niihin. Sisäisen viestinnän lisäksi on organisaatioissa tunnistettava myös ulkoisen viestinnän merkitys.

Periaate 13: Säätiön hallitus hankkii tai tuottaa ja käyttää relevanttia ja laadukasta tietoa tukeakseen sisäisen valvonnan toimintaa

Organisaation on prosessiensa kautta tunnistettava tarvittava tieto, joka tukee sisäisen valvonnan osa-alueiden toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Erilaisten tietojärjestelmien on tallennettava tietoa sisäisistä ja ulkoisista lähteistä. Tiedon muuttaminen käytäntöä tukevaksi tiedoksi on merkittävää. Tämä voi toteutua tietojärjestelmän avulla tai sitten se muokataan manuaalisesti. Säätiön hallituksen haastattelun perusteella ei tullut selkeästi esille, perustuuko heidän saama tieto suoraan jostakin järjestelmästä vaiko manuaalisesti muokattuun tietoon. Säätiön hallituksen jäseniltä tuli tässä kohtaa ajatus, että heidän täytyy luottaa saamaansa tietoon. Toisaalta lausahdus johdon korulauseiden esittämisestä herättää epäilyksen, että saatu tieto ei perustu selkeään tietojärjestelmien tuottamaan tietoon. Tietojärjestelmien tuottama tieto tulee olla oikea-aikaista, ajankohtaista, virheetöntä, täydellistä, saavutettavaa, suojattua, todennettavaa ja säilytettävää. Tiedon tuottamisessa tulee myös huomioida kustannukset ja hyödyt.

Säätiön hallitus kertoi saavansa tietoa lähinnä Suojakodin toiminnasta. Tätä tietoa saatiin ulkoisista ja sisäisistä tietolähteistä. Tällaisia tietoja olivat valvontaan liittyvät asiakirjat, talousraportit ja merkittävänä tietolähteinä mainittiin myös henkilökunnan, asukkaiden ja asukkaiden omaisten tapaamiset. Nämä suulliset tiedot kertovat subjektiivisista kokemuksista. Niiden huomioiminen on olennaista, ja ne tukevat tietojärjestelmästä saatua tietoa. Saatu tietomäärä on laaja tuoden mukanaan mahdollisuuksia ja uhkia. Haastattelussa mainittiinkin merkittäväksi tekijäksi seurata eri tietolähteistä saatua tietoa keskenään ja miettiä, ovatko ne linjassa.

Säätiön hallitus voisi määritellä, mitkä tietolähteet ja mitkä niistä saadut tiedot ovat olennaisia sisäisen valvonnan kannalta. Säätiön tarkoituksen toteuttamiseen liittyviä tietoja ei mainittu lainkaan haastattelussa. Myös yleishyödyllisen toiminnan osalta ei mainittu kerättävän tietoa. Hyvänä tiedon jaottelumallina voidaan pitää nelikenttää, jossa tiedot jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tietolähteisiin ja tietoon. Myös tietojärjestelmiä voisi paremmin hyödyntää, ettei saatu tieto perustu pelkkiin olettamuksiin tai subjektiivisiin kokemuksiin.

Periaate 14: Säätiön hallitus kommunikoi sisäisesti sisäiseen valvontaan liittyvistä tavoitteista ja vastuista, mikä on välttämätöntä sisäisen valvonnan toimimisen kannalta.

Viestintäprosessin tulee kattaa koko organisaatio. Kommunikaatio säätiön hallituksen ja Suojakodin toimivan johdon kanssa tulee olla selkeää. Säätiön hallituksen on määriteltävä Suojakodin toimivalle johdolle, mitä tietoa he tarvitsevat sisäisessä valvonnassaan. Suojakodin johdolla tulee olla tarvittavat tietolähteet tuottaa tarvittua tietoa. Suojakodin omavalvontasuunnitelman mukaan Suojakodin toiminnassa on otettu käyttöön poikkeamia varten ilmoituskanavat. Näistä poikkeamista myös Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitus kertoi haastattelussa. Säätiötason toiminnassa ei ole selkeästi ohjeistusta kommunikaatioväylistä. Näiden tarpeellisuutta säätiön hallituksen tulisi arvioida. Sopivien viestintäkanavien ja tapojen valinta voi tosin olla haasteellista, koska

säätiön toiminta on vähäistä. Säätiön toiminnan tarkoitus on kuitenkin laaja ja se palvelee isoa yleisöä.

Suojakodin johtajalla on vahva rooli viestinnässä, koska hän toimii tiedon välittäjänä Kristillinen Suojakoti-säätiön ja Suojakodin henkilökunnan välillä. Tärkeää olisi määritellä, mikä tieto on säätiön hallitukselle tärkeää viestiä hallituksen valvontavastuunsa toteuttamisen edistämiseksi sekä mikä tieto tulee käsitellä Suojakodissa. Säätiön hallituksella on tapana keskustella myös suoraan Suojakodin henkilökunnan kanssa. Yhteistoimintapalaverien merkitystä pitäisi tarkentaa henkilökunnalle.

Kristillinen Suojakodin haastattelussa tuotiin esille, että epäkohtien ilmoittamisesta ei haluta ilmiantokulttuuria. Pääpainona pidettiin prosessien tarkastamista eikä syyllisen etsimistä. Lähtökohta on hyvä, sillä mitä avoimempi ja läpinäkyvämpi organisaatio on, sitä enemmän näitä epäkohtia tuodaan esille. Ongelmien vähättely saattaa aiheuttaa lisää ongelmia sekä ongelmat saattavat kasvaa vaikeammin hallittaviksi. Vaikeita tilanteita tulee oppia käsittelemään. Vaikeista asioista puhuminen on usein hankalampaa kuin puhumatta jättäminen. Tämän vuoksi hallituksen ja henkilökunnan tulee tiedostaa tämä ja oppia kehittymään ja kehittämään koko organisaatiota.

Periaate 15: Säätiön hallitus kommunikoi ulkoisten sidosryhmien ja muiden tahojen kanssa asioista, jotka vaikuttavat sisäisen valvontaan

Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen jäsenten haastattelun perusteella heillä oli halua alkaa toteuttamaan sidosryhmäraportointia. Tarkemmin kuitenkin ei tuotu esille, mitä se olisi ja kenelle se olisi suunnattu. Säätiön hallituksen tulee vastuullisen johtamisen mukaisesti määritellä, ketkä ovat heidän ulkoisia sidosryhmiänsä. Määrittelyn jälkeen ne jaotellaan merkittävyyden mukaan. Sidosryhmäviestintä tulee tehdä tarkoin harkitusti oikeita kanavia käyttäen sekä oikeanlaista tietoa hyödyntäen. Myös sidosryhmiltä saadun viestin vastaanottamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä haastattelun mukaan viestintäkanavat toimivat Suojakodin sidosryhmiin, mutta säätiön tarkoituksen

mukaisen toiminnan sidosryhmiä ei ole määritelty. Sisäisen valvonnan kannalta esimerkiksi vakuutusyhtiöiden kanssa olisi merkittävää tehdä tiivistä yhteistyötä, koska osa riskeistä on pakko ulkoistaa.

Seurantatoimenpiteet

Sisäinen valvontajärjestelmä tarvitsee seurantaan, jonka avulla voidaan arvioida sen toimivuutta ja laatua. Seuranta tehdään jatkuvan toiminnan seuraamisen lisäksi erillisillä arvioinneilla. Jatkuva seuranta on osa jokapäiväistä johtamista ja näin ollen on kiinnittynyt vahvasti operatiiviseen toimintaan. Erilliset arvioinnit perustuvat riskiarviointiin, jotka johto erikseen määrittelee. Seurannan avulla arvioidaan, miten toiminta vastaa lainsäädäntöä sekä organisaation omia periaatteita. Näin ollen säätiön toiminnassa nämä tarkoittavat säätiölain sekä säätiön sääntöjen noudattamista ja säädekirjalla määrätyn tarkoituksen toteuttamista.

Periaate 16: Säätiön hallitus valitsee, kehittää ja toteuttaa jatkuvia ja/tai erillisiä arviointeja varmistuakseen siitä, että sisäisen valvonnan kontrollit ovat käytössä ja toimivia

Jatkuvat seurantatoimenpiteet rakennetaan organisaation sisään. Mikäli nämä toimenpiteet ovat laajoja ja tehokkaita, tarvitaan erillisiä arviointeja vähemmän. Kristillinen Suojakoti-säätiön linjaorganisaatio on tarkoituksenmukainen palvelemaan sisäisen valvonnan toteutumista. Johdolla on merkittävä rooli sisäisen valvontajärjestelmän jalkauttamisessa. Säätiötason sisäisestä valvonnasta vastaa säätiölain mukaisesti säätiön hallitus. Haastattelun perusteella sai käsityksen, että säätiötason sisäistä valvontaa ei ole riittävän tarkasti määritelty. Jo aiemmin mainitut ohjeistukset ja niiden noudattaminen toimisivat hyvinä jatkuvina sisäisinä valvontatoimenpiteinä. Säätiön toimintaan liittyvät säännölliset rutiinit toimivat reaaliaikaisesti, reagoivat muuttuviin olosuhteisiin ja juurtuvat osaksi toimintaa. Näin ollen ne ovat tehokkaampia kuin erilliset arvioinnit.

Erilliseksi sisäisen valvonnan toteuttamisen arvioinniksi säätiön hallitukselle sopii itsearviointi. Kristillinen Suojakoti-säätiön toiminta on vähäistä ja vakiintunutta, joten itsearvioinnilla saataisiin riittävä selvyyys sisäisen valvonnan toimivuudesta. Toki on muistettavaa, että itsearviointi on aina subjektiivinen arviointi. Säätiölain mukaan säätiön hallitus saa kuitenkin itse määritellä sisäisen valvonnan laajuuden.

Periaate 17: Säätiön hallitus arvioi sisäisessä valvonnassa ilmeneviä puutteita ja ovat velvollisia tekemään korjaavia toimenpiteitä.

Säätiön hallituksen tulee arvioida jatkuvan seurannan ja erillisten arviointien tuloksia tarpeen mukaan. Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen jäsenten haastattelussa tulikin esille, että hallituksen kokoukset ja niiden esityslistat ovat jatkuvaa arviointia. Oletettavaa siis on, että säätiön hallitus tekee korjaavia toimenpiteitä ajallaan. Esimerkiksi valvontapöytäkirjoista keskusteltaessa tulikin esille, että niiden pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia toiminnassa. Toisinaan arviointiin voidaan tehdä myös varmentavia mittareita, joilla näitä puutteita korjataan. Esimerkiksi näissä valvonnan pöytäkirjoissa mittarina voisi arvioida, toistuvatko samat puutteet aina. Tällöin korjaavat toimenpiteet ovat olleet riittämättömiä ja näin ollen koko prosessin muuttaminen saattaisi olla aiheellista. Korjausvaatimukset tulee viestiä selkeästi, jotta jokainen vastuussa oleva henkilö asian ymmärtää. Korjaustoimenpiteet tulee olla myös konkreettisia ja niille pitää nimetä vastuuhenkilö sekä aikataulu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan tilasta. Tutkimus tehtiin haastattelemalla Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitusta. Tutkimusongelmana esitettiin säätiön hallituksen varautumiskeinoja merkittävimpiin riskeihin sekä kehittämistarpeita sisäiselle valvonnalle. Ongelmaan ratkaisua haettiin tutkimuskysymysten avulla, jotka olivat:

- Mitkä riskit säätiön hallitus kokee merkittävimiksi riskeiksi ja miten näitä riskejä hallitaan sisäisen valvonnan avulla?
- Millaisia sisäisen valvonnan seuranta- ja raportointijärjestelmiä säätiön hallituksella on käytössä riskien hallitsemiseksi?
- Millaisen valvontajärjestelmän säätiön hallitus kokee tarvitsevansa tehostaakseen sisäistä valvontaansa?

Tutkimustulosten pohjalta tehtiin Kristillinen Suojakoti-säätiölle COSO-IC- malliin perustuva kehittämis ehdotus sisäisen valvonnan kehittämiseksi.

6.1 Tulosten johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimustuloksissa oli yhtäläisyyksiä verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Pykäläinen-Syrjänen (2007) toi esille omassa tutkimuksessaan, että säätiölain sääntelyt eivät ole riittäviä sisäisen valvonnan järjestämiseen. Säätiölaki painottaa liikaa ulkoista valvontaa jättäen sisäisen valvonnan huomioimatta. Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen haastattelun perusteella voidaan todeta, että hallitus myös mielsi ulkoisen valvonnan merkittävämmäksi kuin sisäisen valvonnan. Kristillinen Suojakoti-säätiö ei suorita sisäistä valvontaa niin laajassa mittakaavassa kuin hyvän hallintotavan mukaan edellytettäisiin. Tulos on yhtenevä Pylsyn (2019) tutkimukseen, jossa pienet säätiöt arvioitiin heikoiksi sisäisen valvonnan toteuttajiksi tilintarkastajien näkökulmasta. Hörkkö (2014) osoitti tutkimuksessaan, kuinka yhdistys painotti erityisesti henkilöstöön liittyviä riskejä sisäisessä valvonnassaan. Tämä sama painotus näkyi myös Kristillinen

Suojakoti-säätiön hallituksen haastattelussa. Sillgren (2013) toi esille omassa tutkimuksessaan esimerkkejä säätiöiden väärinkäytöksistä. Väärinkäytökset olivat päässeet tapahtumaan, vaikka ulkoinen valvonta olikin toiminut. Tämä tukee kehittämissuositusta, jonka mukaan Kristillinen Suojakoti-säätiön tulisi kehittää sisäistä valvontaansa.

Kristillinen Suojakoti-säätiön haastatteluun perustuvien tutkimustulosten pohjalta säätiö hyötyisi sisäisen valvonnan kehittämisestä. Säätiön sisäinen valvonta on perustunut pitkälti luottamukseen. Luottamus ei kuitenkaan ole riittävä todiste, että raportointi on oikeaa taikka toiminta vaatimustenmukaista. Säätiön hallituksella oli käytössään erilaisia kontrolleja, joilla he valvoivat toimintaa. Suurin puute vaikutti olevan dokumentaation vaillinaisuus. Kristillinen Suojakoti-säätiö saisi läpinäkyvän sisäisen valvonnan mallin, mikäli he ottaisivat käyttöön myös haastattelussa kuin kehittämissuosituksessa mainitut ohjeet (työjärjestys, talousohje, eettiset ohjeet, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje, sisäisen valvonnan itsearviointi sekä lähipiiriohjeistus). Nämä kaikki ovat jo säätiön hallituksen toiminnassa läsnä jollakin muotoa, mutta niiden dokumentaatio on puutteellinen.

Säätiön toiminnalta odotetaan yhteisen hyvän edistämistä yhteiskunnassa. Myös Kristillinen Suojakoti-säätiön toiminnan tarkoitus on yhteisen hyvän edistäminen yhteiskunnassa. Säätiön sidosryhmänä on siis myös suuri yleisö. Sidosryhmät odottavat toiminnalta vastuullista johtamista. Heidän odotuksiansa ovat muun muassa toimintaa ohjaavat arvot, rehellisyys, toimintatavat ja toiminnan läpinäkyvyys. Toiminnan jatkuminen edellyttää sidosryhmien odotusten täyttymistä. Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin niitä käytännön menetelmiä, joiden avulla pieni säätiö voi vastata sidosryhmiensä odotuksiin sisäisen valvonnan keinoin. Tutkimuksessa hallitustyöskentelyä tarkastellaan vastuullisen johtamisen ja hyvän hallintotavan mukaisesti. Sisäinen valvonta riskienhallinnan avulla on läsnä päivittäisessä toiminnassa takaamassa vastuullisen johtamisen ja hyvän hallintotavan toteutumisen.

Empiirinen aineisto perustuu menneisiin käsityksiin ja kokemuksiin, joilla saattaa olla merkitystä myös jatkossa. Haastattelun avulla saatiin esille tärkeimmät

sisäisen valvonnan kehittämistarpeet. Aineiston perusteella raportoinnin rooli nähtiin merkittävänä ja kehitettävänä toimintona. Muita nousevia kehitettäviä asioita olivat erilaiset menettelytapaohjeet sekä nykyisten käytäntöjen dokumentaatio. Myös viestinnän merkitys korostui. Samoin tietoteknisten ratkaisujen kehittäminen arkistoinnissa olisi hyödyllistä.

Kristillinen Suojakoti-säätiön haastattelun perusteella sai käsityksen, että sidosryhmistä Suojakodin henkilökunta, asukkaat ja omaiset olivat tärkeitä. Tämä osoitti vastuullisuutta työnantajana. Se vaikuttaa Suojakodin henkilökunnan työnantajakuvaan. Tällä lienee positiivista vaikutusta nykypäivänä, jolloin hoitajien saatavuudessa on haastetta. Tätä vuoropuhelua kannattaa jatkossakin korostaa. Suojakodin asukkaat ja omaiset ovat Suojakodin palvelunkäyttäjiä. On ilahduttavaa huomata, että heidän kokemuksensa ja näkemyksensä koettiin merkittäviksi hallituksen keskuudessa. Työyhteisön hyvinvointi ja eettisyys riippuvat johtamisesta, jonka avulla edistetään säännösten ja ohjeiden mukaista käyttäytymistä. Toimiva johtaminen ja selkeät toimintatavat edistävät työhön sitoutumista. Ympäristö on jatkuvan muutoksen vallassa, minkä vuoksi toimintaa on muokattava jatkuvasti vastamaan ympäristön vaatimuksiin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Täsmäryhmähaastattelu on sopiva tiedon keruumenetelmä tämän tyyppisiin kehittämistutkimuksiin. Säätiön sisäisen valvonnan kanssa tekemisissä olevat Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen jäsenet olivat juuri oikeita henkilöitä kertomaan aiheesta sekä tuomaan esille tässä tutkimuksessa kaivattuja kehittämis ehdotuksia. Haastattelun haittapuolena oli, että haastattelussa saatiin tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Haastattelutilanteessa olisi pitänyt tämä jo huomata ja ohjata keskustelua kohti tutkimuksen alla olevia teemoja. Tutkimusaihe oli laaja ja kohdistui koko säätiön toimintaan. Sisäistä valvontaa olisi ehkä voinut rajata tarkemmin. Kuvitelma siitä, että Kristillinen Suojakoti-säätiön ollessa pieni, niin sisäinen valvontakin olisi pieni, oli väärä. Pienien säätiöiden sisäinen valvonta sisältää kaikki samat osa-alueet kuin isokin organisaatio, joten toimintaa tuleekin kartoittaa laajasti.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa tulee luotettavuuden arviointi ottaa huomioon heti alusta alkaen. Kuitenkin, kun kyseessä on laadullinen opinnäytetyö, ei vastaavia tieteellisiä menetelmiä tulosten luotettavuuden varmistamiseksi ole kuin määrällisissä tutkimuksissa. Tästä huolimatta luotettavuus on oltava tutkijan oman arvioinnin varassa jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa. (Kananen 2014, 145–146.) Tieteellisten tutkimusten luotettavuutta arvioidaan luotettavuuskäsitteiden ja –mittareiden avulla. Näitä mittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti viittaa siihen, tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita ja kuinka analyysi (syy-seuraussuhteet) on tehty. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti taas viittaa tutkimukseen tuloksiin ja siihen kuinka pysyviä ne ovat. Tuloksen voidaan sanoa olevan reliaabeli, mikäli sama henkilö vastaa kysymyksiin samalla tavalla kysymyksen toistuttua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186; Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2014, 147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisen tutkimuksen yleiset luotettavuuskriteerit ovat: arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja kylläntyminen. Dokumentaation avulla luodaan opinnäytetyölle uskottavuutta. (Kananen 2012, 173–175.) Työssä käytetty lähdeaineisto oli laaja ja monipuolinen. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan muun muassa sillä, että eri lähteistä kerättyä tietoa verrattiin toisiinsa. Tutkimuksessa esitettyjen sisäisen valvonnan kehittämisen toimenpidesuosituksen perusteeksi etsittiin näyttöä monista eri tietolähteistä luotettavuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen edellytti vastuullisen johtamisen, hyvän hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan käsitteellistämisen ja kirjaamisen. Tutkimuksen onnistumiseen ovat vaikuttaneet tutkimuksen aiheen laajuus, aineiston keräämisen uskottavuus ja tutkijan ammatillinen yhteys aiheeseen. Tutkijan työskentely Kristillinen Suojakoti-säätiön ylläpitämässä palvelutalossa on vaikuttanut myös tutkimusaiheen valintaan. Henkilökohtainen motivaatio on ylläpitänyt kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Sisäinen valvonta aiheena on tuonut myös uusia näkökulmia tutkijan työhön.

Teoreettisena tutkimusaineistona on käytetty muita tutkimuksia, aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä, alan kirjallisuutta sekä toimeksiantajasäätiön olemassa olevia dokumentteja. Aineistolähtöinen tutkimusaineisto kerättiin suoraan säätiön hallituksen jäseniltä teemahaastatteluilla. Tämä opinnäytetyö on sekä teoria- että aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen teorian ollessa vuorovaikutteinen empiirisen aineiston kanssa.

Haastatteluun kokonaisuudessaan osallistui vain kolme jäsentä kuudesta. Säätiön johdon tulee huolellisesti toimien edistää säätiön tarkoituksen toteuttamista sekä säätiön etua. Opinnäytetyöllä haluttiin kehittää säätiön toimintaa tarkoituksensa toteuttamisessa. Säätiön hallintoa velvoittaa lojaalisuusperiaate eli hallinnossa mukana olevat eivät voi edustaa mitään intressitahoa paitsi säätiön etua. Näin ajatellen säätiön etuna olisi ollut tämän opinnäytetyön onnistumisen tukeminen ja samalla säätiön sisäisen valvonnan kehittäminen. Empiirinen tulos ei ole välttämättä luotettava, koska puolet säätiön hallituksen jäsenistä oli vain paikalla koko haastattelun ajan. Toisaalta kehittämis ehdotus jää koko säätiön hallitukselle käytettäväksi, jolloin kaikki jäsenet voivat tätä kehittämistyötä hyödyntää.

6.3 Kehittämistarpeet

Olellainen tavoite tässä työssä on ollut sen hyödynnettävyys Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäiselle valvonnalle. Sisäinen valvonta kuuluu säätiön jokapäiväiseen toimintaan. Säätiössä on hyvä olla lainsäädännön lisäksi omia sääntöjä ja ohjeistuksia. Nämä eivät kuitenkaan saa liikaa rajata toimintaa tai aiheuttaa ylimääräisiä resurssivaatimuksia. Aikaisemmat tutkimukset myös osoittavat, että useilla säätiöillä on puutteita sisäisen valvonnan järjestämisessä. Tämä myös vahvistaa käsitystä, että Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisen valvonnan ohjeistusta on kehitettävä. Tämä on myös jatkossa merkittävä kilpailukykyyn vaikuttava asia. Sidosryhmät odottavat läpinäkyvyyttä ja vastuullista johtamista. Tässä opinnäytetyössä on pyritty vastaamaan tähän vaatimukseen käytännönläheisillä ohjeilla, joita voi muokata myös muissa organisaatioissa.

Säätiöiden toimintaa luonnehditaan yleishyödyllisyydellä. Näin ollen toiminta edellyttää rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä, eettistä ja vastuullista päätöksentekoa sekä avoimuutta toiminnassa ja tiedottamisessa. Luottamusta ei voi koskaan korostaa liikaa. Luottamus tulee olla kunnossa läpi koko organisaation. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi Kristillinen Suojakoti-säätiön henkilökunnalle suunnattu tutkimus, joka käsitelisi sisäistä valvontaa henkilökunnan näkökulmasta. Näin saataisiin verrattua, onko tämä kehittämis ehdotus muuttanut toimintaa niin, että sen vaikutukset näkyisivät henkilökunnalle. Samalla saataisiin tietoa kehitettyjen toimenpiteiden vaikutuksista päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa.

LÄHTEET

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2020. Hallinnointikoodi -Corporate Governance. Viitattu 27.4.2022. <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Talentum Media, Helsinki.

COSO. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO.2013. Internal Control — Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hannula, A., Kilpinen, K. & Lakari, T. 2015. Säätiö: käytännön käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hörkkö J. 2014. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta järjestön johtamisessa. Opinnäytetyö YAMK. Turun Ammattikorkeakoulu.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä. Helsinki: Tammi.

INTOSAI.2004. Implementation Guidelines for Performance Auditing. Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience. Viitattu 14.4.2022. <http://www.issai.org>

INTOSAI. 2006. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Koivu, E. 2013. Sisäinen Valvonta. Teoksessa A. Holopainen, E., Koivu, E., A. Kuuluvainen, K. Lappalainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy, 57–81

Kristillinen Suojakoti-säätiö. 2021a. Säännöt.

Kristillinen Suojakoti-säätiö. 2021b. Toimintakertomus 2021.

Kristillinen Suojakoti-säätiö. 2022a. Säätiörekisteriote.

Kristillinen Suojakoti-säätiö. 2022b. Suojakodin omavalvontasuunnitelma.

Leino, M., Steiner, M-L. & Wahlroos, J. 2005. Corporate governance ja riskienhallinta. Teoksessa. Riskit ja riskienhallinta. Toim. H. Kuusela & R. Ollikainen. Tampere: Tampere University Press

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Annettu Naantalissa 21.7.2006. Viitattu 1.5.2022. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Pykäläinen-Syrjänen, R. 2007. Säätiön tehokkuus. Corporate Governance - säännösten vaikutuksesta säätiön tarkoituksen tehokkaaseen toteuttamiseen. Yliopistollinen väitöskirja. Helsinki: WSOYpro

Pyly, J.2019. Tilintarkastajien näkemyksiä säätiöiden sisäisestä valvonnasta. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto.

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta: käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sillgren, T. 2013. Säätiöiden valvonta Suomessa. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry.2010. Säätiön hyvä hallinto. Helsinki.

Säätiölaki 5.4.1930/109. Annettu Helsingissä 5.4.1930. (kumottu) Viitattu 19.4.2022. Saatavilla

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1930/19300109>

Säätiölaki 24.4.2015/487. Annettu Helsingissä 24.4.2015. Viitattu 19.4.2022.

Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150487>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Teemahaastattelurunko

TEEMA 1: Riskit ja riskienhallinta

- Mitkä riskit koette merkittävimiksi riskeiksi tämän säätiön toiminnassa?

tarkennukset: säätiötason riskit, toimintaympäristöön liittyvät riskit, teknologiaan liittyvät riskit, talouteen liittyvät riskit, varainhoidon riskit, lainsäädännön muutoksiin liittyvät riskit, hallituksen osaaminen, sitoutuminen ja motivointi, viestinnän riskit, toiminnalliset riskit, palvelutoimintaan liittyvät riskit, työntekijöihin liittyvät riskit, ulkoistamiseen liittyvät riskit

- Miten kuvattuja riskejä tällä hetkellä hallitaan?

tarkennukset: riskien merkittävyys, riskien todennäköisyys, riskeihin vastaaminen

TEEMA 2: Valvontatoimenpiteet ja seuranta

- Miten säätiön hallitus seuraa sisäisen valvonnan laatua?

tarkennukset: sisäisen toimintaympäristön arviointi, ulkoisen toimintaympäristön arviointi, ajantasaiset kontrollit, toimintatapojen jatkuva kehittäminen

- Mitä kontrolleja eli valvontatoimia säätiöllä on tällä hetkellä käytössään?

tarkennukset: sisäisen valvonnan periaatteet, kontrollitoiminnot, ehkäisevät kontrollit, paljastavat kontrollit

TEEMA 3: Tieto ja tiedonvälitys

- Millaista tietoa säätiön hallituksella on käytössään tukemassa sisäisen valvonnan toimintaa?

tarkennukset: sisäiset tiedonlähteet, ulkoiset tiedonlähteet

Liite 1

- Miten säätiön hallitus varmistaa, että käytössä oleva tieto on oikeaa ja se saavuttaa kaikki organisaation henkilöt vastuidensa mukaisesti?

tarkennukset: ajantasainen tieto, tiedon muoto, johdolle raportoitavat asiat, tiedon kulku organisaation sisällä, relevantti tieto

TEEMA 4: Valvontakulttuuri ja -ympäristö

- Miltä kehittämistarpeita säätiön hallitus näkee sisäisen valvonnan järjestämisessä?

tarkennukset: kirjalliset ohjeistukset, johdon toimintatavat, henkilöstöhallinnon menettelytavat

- Millaista vastuullisuutta, johtamista ja hyvää hallintotapaa säätiön hallitus haluaa osoittaa sisäisen valvonnan järjestelyillä?

tarkennukset: rehellisyys ja eettiset arvot, johdon sitoutuminen ja esimerkki, henkilöstön pätevyys, työntekijöiden valta ja vastuu

Haastattelukutsu

Hei

Teen Kristillinen Suojakoti-säätiölle opiskeluuni liittyvän lopputyön aiheesta "Sisäisen valvonnan kehittäminen säätiössä".

Säätiön hallituksen on säätiölain mukaisesti huolehdittava säätiön hallinnosta ja siitä, että säätiön toiminta järjestetään asianmukaisesti tarkoituksen toteutumiseksi. Lain mukaan myös hallitus vastaa siitä, että säätiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että säätiön toiminta on lain, säätiön sääntöjen sekä säätiössä omaksuttujen periaatteiden mukaista ja informaatio luotettavaa.

Tämän teemahaastattelun tarkoituksena on tuoda minulle opinnäytetyön tekijänä käsitys, millaisia kehittämistarpeita Kristillinen Suojakoti-säätiön sisäisessä valvonnassa on.

Olemme sopineet haastatteluajaksi 16.5.2022 kello 15–16. Haastattelu tapahtuu ryhmähaastatteluna, johon ovat kaikki Kristillinen Suojakoti-säätiön hallituksen jäsenet tervetulleita.

Haastattelu nauhoitetaan. Vastaukset käsitellen luottamuksellisesti.

Työn valmistuttua minun on tarkoitus tuoda Kristillinen Suojakoti-säätiön hallitukselle ehdotus sisäisen valvonnan kehittämiseksi.

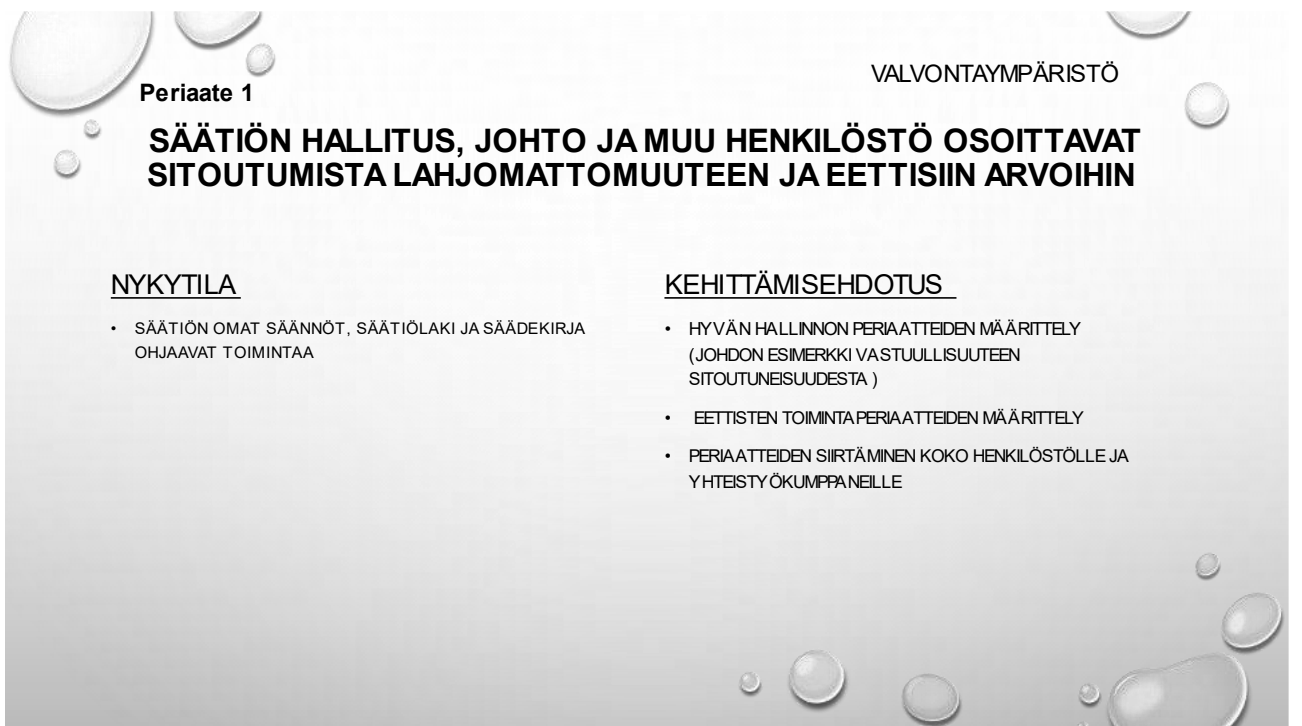
Ystävällisesti Satu Pajumäki

COSO IC:n ja tässä kehittämistyössä käytettyjen periaatteiden vertailu

COSO:n periaate	Muokattu periaate
1. Sitoutuminen rehellisyyteen ja eettisiin arvoihin	1. Säätiön hallitus, johto ja muu henkilöstö osoittavat sitoutumista lahjomattomuuteen ja eettisiin arvoihin
2. Valvontavastuun harjoittaminen	2. Säätiön hallitus osoittaa toimivansa operatiivisesta johdosta riippumattomasti ja valvoo sisäisen valvonnan kehittymistä ja toimivuutta
3. Vakiintunut rakenne, toimivalta ja vastuu	3. Säätiön hallitus luo rakenteet, raportointilinjat ja tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet tavoitteiden saavuttamisen tueksi
4. Osaamisen kehittäminen	4. Säätiön hallitus osoittaa sitoutuvansa ammattitaitoisen ja tavoitteiden mukaisen henkilöstön palkkaamiseen, kehittämiseen ja palveluksessa pitämiseen
5. Vastuullisuus	5. Säätiön hallitus edellyttää hallitukselta ja henkilöstöltä sisäisen valvonnan vastuiden toteuttamista tavoitteiden saavuttamiseksi
6. Tavoitteiden määrittäminen	6. Säätiön hallituksen tulee riittävän selvästi määrittellä toiminnan tavoitteet niihin liittyvien riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi
7. Riskien tunnistus ja analysointi	7. Säätiön hallituksen tulee tunnistaa toiminnan tavoitteita uhkaavat riskit ja analysoida, kuinka näitä riskejä hallitaan
8. Väärinkäytösriskien arviointi	8. Säätiön hallituksen tulee riskiarviossaan huomioida väärinkäytöksen mahdollisuus ja uhka tavoitteille
9. Merkittävien muutosten tunnistus ja analysointi	9. Säätiön hallituksen tulee tunnistaa ja arvioida muutokset, jotka voivat

	vaikuttaa sisäisen valvonnan järjestelmään
10. Riskiä pienentävien valvontatoimintojen kehittäminen	10. Säätiön hallitus valitsee ja kehittää valvontatoimenpiteitä, jotka edistävät riskien eliminointia ja organisaation tavoitteiden saavuttamista vaaditulla tasolla
11. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen	11. Säätiön hallitus valitsee ja kehittää yleisiä teknologioihin kohdistuvia valvontatoimenpiteitä tavoitteiden saavuttamisen tueksi
12. Valvonnan kohdentaminen käytäntöön	12. Säätiön hallitus toteuttaa valvontatoimenpiteitä luomalla politiikkoja, jotka määrittelevät, minkälaista toimintaa odotetaan sekä menettelytavoilla, joiden avulla politiikat laitetaan käytäntöön
13. Olennaisen ja laadukkaan tiedon käyttö	13. Säätiön hallitus hankkii tai tuottaa ja käyttää relevanttia ja laadukasta tietoa tukeakseen sisäisen valvonnan toimintaa
14. Sisäinen viestintä	14. Säätiön hallitus kommunikoi sisäisesti sisäiseen valvontaan liittyvistä tavoitteista ja vastuista, mikä on välttämätöntä sisäisen valvonnan toimimisen kannalta
15. Ulkoinen viestintä	15. Säätiön hallitus kommunikoi ulkoisten sidosryhmien ja muiden tahojen kanssa asioista, jotka vaikuttavat sisäisen valvontaan
16. Jatkuvien ja/tai erillisten arviointien suorittaminen	16. Säätiön hallitus valitsee, kehittää ja toteuttaa jatkuvia ja/tai erillisiä arviointeja varmistuakseen siitä, että sisäisen valvonnan kontrollit ovat käytössä ja toimivia
17. Puutteiden arviointi ja tiedottaminen	17. Säätiön hallitus arvioi sisäisessä valvonnassa ilmeneviä puutteita ja ovat velvollisia tekemään korjaavia toimenpiteitä

Kehittämisehdotuksen esitys



Periaate 2

SÄÄTIÖN HALLITUS OSOITTA A TOIMIVANSA OPERATIIVISESTA JOHDOSTA RIIPPUMATTOMASTI JA VALVOO SISÄISEN VALVONNAN KEHITTYMISTÄ JA TOIMIVUUTTA

NYKYTILA

- SISÄISTÄ VALVONTAA EI SUORITETA SUUNNITELMALLISESTI EIKÄ SISÄISEN VALVONNAN KEHITTYMISTÄ ARVIOIDA
- KRISTILLINEN SUOJAKOTISÄÄTIÖN AINO A TOIMIELIN ON HALLITUS, JOTEN HALLITUKSEN VASTUULLA ON TOIMINNAN ASIANMUKAINEN SISÄINEN VALVONTA

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SISÄISEN VALVONNAN OHJE, JONKA MUKAAN SISÄINEN VALVONTA TOTEUTUU ASIANMUKAISESTI JA LÄPINÄKYVÄSTI

Periaate 3

SÄÄTIÖN HALLITUS LUO RAKENTEET, RAPORTOINTILINJAT JA TARKOITUKSENMUKAISET TOIMIVALTUUDET TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN TUEKSI

NYKYTILA

- SÄÄTIÖN ORGANISAATORAKENNE ON SELKEÄ LINJAORGANISAATIO
- HENKILÖSTÖN REKRYTOINTIIN ON OLEMASSA TOIMINTATAVAT. SUOJAKODIN HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ JA OSAAMISVAATIMUKSET PERUSTUVAT VIRANOMAISTEN MÄÄRÄYKSIIN.
- HENKILÖSTÖN TEHTÄVÄNKUVAUKSET OVAT DOKUMENTOITUJA JA AJANTASAISET. TEHTÄVÄNKUVAUKSISTA LÖYTYVÄT VASTUUT JA VELVOITTEET SEKÄ ASEMA ORGANISAATIOSSA.
- SUOJAKODILLA ON SELKEÄT ARVOT JA VISIO

KEHITTÄMISEHDOTUS

- HALLITUKSEN TYÖJÄRJESTYS, JOSSA SÄÄTIÖN HALLITUKSEN VASTUUT JA VALTUUDET SEKÄ SÄÄNNÖT JA OHJEET ON KOOTTUNA OHJAAMAAN HALLITUSTYÖSKENTELYÄ. SISÄLTÄÄ MYÖSRAPORTOINTIOHJEET VASTUINEEN
- TALOUSOHJESÄÄNTÖ, JOSSA MÄÄRITELLÄÄN HALLITUKSEN TEHTÄVÄT, VASTUUT JA KONTROLLIPISTEET TALOUDENHOIDOSSA.
- SÄÄTIÖN MISSION TARKENTAMINEN; ORGANISAATION PÄÄMÄÄRÄT JA ARVOMÄÄRITYKSET

Periaate 4

SÄÄTIÖ OSOITTAU SITOITUVANSA AMMATTITAITOISEN JA TAVOITTEIDEN MUKAISEN HENKILÖSTÖN PALKKAAMISEEN KEHITTÄMISEEN JA PALVELUKSESSA PITÄMISEEN

NYKYTILA

- SUOJAKODIN HENKILÖSTÖN TEHTÄVÄNKUVAUKSISSA ON KIRJATTUNA VAADITTU PÄTEVYYS ORGANISAATION TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI. HOITAJIEN PÄTEVYYS VARMENNETAAN VALVIRAN TERHIKKI -REKISTERISTÄ
- SÄÄTIÖN SÄÄNNÖISSÄ ON TODETTU, ETTÄ HYVÄMAINEINEN SUOMEN KANSALAINEN ON PÄTEVÄ HENKILÖ KRISTILLINEN SUOJAKOTI -SÄÄTIÖN HALLITUKSEEN.

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SÄÄTIÖN HYVÄN HALLINTOTAVAN MUKAAN SÄÄTIÖN HALLITUKSEN JÄSENTEN ASIAANTUNEMUSTA OLISI HYVÄ VIESTITTÄÄ ESIMERKIKSI SÄÄTIÖN KOTISIVUILLA. NÄIN OSOITETTAISIIN SIDOSRYHMILLE MYÖS HYVÄÄ HALLINTOTAPAA.
- SUOJAKODIN HENKILÖKUNNAN VETOVOIMAISUUTEEN JA PITOVOIMAISUUTEEN TULISI KIINNITTÄÄ HUOMIOTA
- JOHTAJAN TEHTÄVILLE MÄÄRITELTÄVÄ VARAMIESMENETTELY, JOLLOIN TEHTÄVÄT TULEVAT HOIDETTUA POISSAOLOTILANTEISSA.

Periaate 5

SÄÄTIÖ EDELLYTTÄÄ HALLITUKSELTA JA HENKILÖSTÖLTÄ SISÄISEN VALVONNAN VASTUIDEN TOTEUTTAMISTA TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI

NYKYTILA

- OMAVALVONTASUUNNITELMA EDELLYTTÄÄ SUOJAKODIN HENKILÖKUNNAN TOIMIMAAN VASTUULLISESTI SUOJAKODIN TAVOITTEIDEN MUKAAN. OMAVALVONTASUUNNITELMAN POHJALTA NOUSEVAT POIKKEAMAT TULEVAT OSIN HALLITUKSEN KÄSITELTÄVÄKSI.
- SUOJAKODIN HENKILÖSTÖN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ PERUSTUU TAVOITTEIDEN MUKAISEN SUORIUTUMISEN JA ODOTETTUIHIN KÄYTTÄYTYMISSÄÄNTÖIHIN. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ ON AVOIN JA OIKEUDENMUKAINEN
- SÄÄTIÖN HALLITUKSELLE ON KÄYTÖSSÄÄN PALKKIOT.
- NIMENKIRJOITUSOIKEUS MÄÄRÄTTY SÄÄNNÖISSÄ

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SUOJAKODIN JOHTAJAN TILIVELVOLLISUUKSIEN MÄÄRITTÄMINEN; KIRJALLINEN OHJEISTUS TOIMINTAAN LIITTYVIEN KULUJEN HYVÄKSYMISEEN
- SÄÄTIÖN HALLITUKSEN VASTUIDEN JA VELVOITTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN (= TYÖJÄRJESTYS)
- HALLITUKSEN PALKKIOIDEN AVOIMUUS JA PERIAATTEET. HALLITUKSEN PALKKION MÄÄRITTÄMINEN TAVANOMAISUUDEN JA KOHTUULLISUUDEN VARMISTAMISEKSI. (ASIAANTUNTIJALOUSUNTO)

Periaate 6

SÄÄTIÖN HALLITUKSEN TULEE RIITTÄVÄN SELVÄSTI MÄÄRITELLÄ TOIMINNAN TAVOITTEET NIIHIN LIITTYVIEN RISKIEN TUNNISTAMISEKSI JA ARVIOIMISEKSI

NYKYTILA

- SÄÄTIÖN TARKOITUS ON TUKEA VANHUSTEN, VAMMAISTEN JA PSYYKKISESTI SAIRAIDEN HENKILÖIDEN KESKUUDESSA TEHTÄVÄÄ KRISTILLISSOSIAALISTA TYÖTÄ SEKÄ PARANTAA HEIDÄN ASUMIS- JA ELINOLosuhteitaan
- SUOJAKODIN STRATEGISET TAVOITTEET ON MÄÄRITELTY
- SUOJAKODIN TOIMINTA PERUSTUU SÄÄTIÖN SÄÄNTÖJEN PYKÄLÄ 5§ MUKAAN: SÄÄTIÖ ON OIKEUTETTU LAILLISESTI KARTUTTAMAAN OMAISUUTTA.
- SÄÄTIÖN TOIMINTAKERTOMUKSESSA ON ESITYS HYVÄN HALLINTOTAVAN MUKAISESTI, MITEN SÄÄTIÖ ON TARKOITUSTAAN TOTEUTTANUT

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SÄÄTIÖN TARKOITUKSEN TOTEUTTAMISEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET (RAPORTOINTI, TOIMINTA JA VAATIMUSTENMUKAISUUS) TULISI KIRJATA JA NÄIHIN LIITTÄÄ RISKIENHALLINTAOHJE.
- SÄÄTIÖN TOIMINNAN STRATEGISIA JA OPERATIIVISIA TAVOITTEITA VOISI TARKENTAA

Periaate 7

SÄÄTIÖN HALLITUKSEN TULEE TUNNISTAA TOIMINNAN TAVOITTEITA UHKAAVAT RISKIT JA ANALYSOIDA, KUINKA NÄITÄ RISKEJÄ HALLITAAN

NYKYTILA

- SUOJAKODIN RISKIT ON ARVIOITU SUOJAKODIN OMAVALVONTASUUNNITELMASSA
- SÄÄTIÖTASON RISKEJÄ EI OLE TUNNISTETTU
- VARAINHOIDON RISKEISTÄ SIOJITUSTOIMINNAN RISKIT ON ANALYSOITU JA NIISSÄ ON KIRJALLINEN SUUNNITELMA

KEHITTÄMISEHDOTUS

- ORGANISAATION PÄÄMÄÄRÄT JA ARVOMÄÄRITYKSET
- SUOJAKODIN OMAVALVONTASUUNNITELMAN JA SIIHEN LIITTYVIEN RISKIEN ANALYSOINNIN TUNNISTAMINEN HALLITUSTASOLLA
- MUUT VARAINHOIDON RISKIT OLISI ANALYSOITAVA (TAPPIOILLINEN LIIKETOIMINTA, KÄYTTÖRAHOJEN HOITO, KIINTEISTÖOMAISUUDEN SUUNNITELMALLINEN KUNNOSSAPITO)
- TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA UHKAAVAT RISKIT TULISI TUNNISTAA JA ANALYSOIDA (RISKIEN TUNNISTAMINEN (ESIM. ILMONEN); RISKIEN ANALYSOINTI (TODENNÄKÖISYYS, MERKITTÄVYYS); RISKINOTTOHALUKKUUDEN MÄÄRITTÄMINEN)

Periaate 8

SÄÄTIÖN HALLITUKSEN TULEE RISKIARVIOSsaan HUOMIOIDA VÄÄRINKÄYTÖKSEN MAHDOLLISUUS JA UHKA TAVOITTEILLE

NYKYTILA

- SUOJAKODIN HENKILÖKUNNAN KESKUUDESSA MAHDOLLISISTA VÄÄRINKÄYTÖKSISTÄ ON KESKUSTELTU
- SÄÄTIÖTASOLLA EI MAINITTU VÄÄRINKÄYTÖSRISKEISTÄ JA UHISTA
- TOIMINNAN PERUSTUMINEN LUOTTAMUKSEEN

KEHITTÄMISEHDOTUS

- ENNAKOIVIA KONTROLLEJA: TYÖJÄRJESTYS, TALOUSOHJE JA LÄHIPiIRIOHJEISTUS OLISI SUOTAVA
- KORRUPTIOT TAI MUUT LAITTOMAT JA EPÄASIALLISET TEOT OVAT MAHDOLLISIA JA SIKSI HUOMIOITAVA
- EETTISET TOIMINTAOHJEET, EETTINEN ILMOITUSKANAVA
- ROHKEUS REHELLISYYTEEN ON AVAINASEMASSA, KUN PUHUTAAN VÄÄRINKÄYTÖSRISKEISTÄ, NIIDEN TUNNISTAMISESTA JA HALLITSEMISESTA.

Periaate 9

SÄÄTIÖN HALLITUKSEN TULEE TUNNISTAA JA ARVIOIDA MUUTOKSET, JOTKA VOIVAT VAIKUTTAA SISÄISEN VALVONNAN JÄRJESTELMÄÄN

NYKYTILA

- KRISTILLINEN SUOJAKOTI-SÄÄTIÖ TUNNISTAA MUUTOKSIA JATKUVASTI HALLITUSTYÖSKENTELYSSÄÄN. ULKOINEN YMPÄRISTÖ MUUTTUU. LAINSÄÄDÄNNÖN TALOUDEN JA FYYSISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET OVAT KESKEISIÄ TOIMINNAN KANNALTA. NÄITÄ EI KUITENKAAN SYSTEMAATTISESTI DOKUMENTOIDA JA ARVIOIDA

KEHITTÄMISEHDOTUS

- MERKITTÄVIEN ULKOISTEN JA SISÄISTEN MUUTOSTEN ARVIINTI JA DOKUMENTOINTI (SKENAARIOTYÖSKENTELY)

Periaate 10

**SÄÄTIÖN HALLITUS VALITSEE JA KEHITTÄÄ
VALVONTATOIMENPITEITÄ, JOTKA EDISTÄVÄT RISKIEN
ELIMINOINTIA JA ORGANISAATION TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA
VAADITULLA TASOLLA**

NYKYTILA

- SIJOITUSSUUNNITELMA, JOKA AUTTAA VARMISTAMAAN ETTÄ TEHDÄÄN TOIMIA TUNNISTETTujen RISKIEN PIENENTÄMISEKSI.
- POIKKEAMIIN REAGOIDAAN JA KORJAAVIA TOIMENPITEITÄ TEHDÄÄN

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SUUNNITELMIA MYÖS MUIHIN RISKEIHIN VASTAAMISESTA HUOMIOIDEN ORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖ, LAAJUUS JA ERITYISPIIRTEET SEKÄ NÄIDEN VAIKUTUKSET KONTROLLEIHIN.
- SÄÄTIÖN HALLITUKSEN TULISI MYÖS MÄÄRITELLÄ, MITKÄ OVAT AVAINPROSESSEJA, JOTKA TARVITSEVAT KONTROLLEJA. NÄIHIN TULISI MÄÄRITELLÄ SOPIVAT KONTROLLIT ELIMINOIMAAN RISKEJÄ JA EDISTÄMÄÄN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA

Periaate 11

**SÄÄTIÖN HALLITUS VALITSEE JA KEHITTÄÄ YLEISIÄ
TEKNOLOGIOIHIN KOHDISTUVIA VALVONTATOIMENPITEITÄ
TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN TUEKSI**

NYKYTILA

- KRISTILLISEN SUOJAKOT-SÄÄTIÖN HAASTATTELUSSA EI KESKUSTELTU TIETOTURVAAN LIITTYVISTÄ RISKEISTÄ EIKÄ NIIDEN HALLINNASTA.
- SUOJAKODISSA ON KÄYTÖSSÄ TIETOSUOJASUUNNITELMA, JONKA TAVOITTEENA ON VARMISTAA TIEDON LUOTTAMUKSELLISUUS, EHEYS JA SAATAVUUS

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SÄÄTIÖN HALLINNON TASOLLA TULISI HUOMIOIDA TIETOSUOJAAJATELLEN TOIMINNAN JATKUVUUDEN VARMISTAMISTA
- SÄÄTIÖN ASIAKIRJAHALLINNAN SIIRTO SÄHKÖISELLE ALUSTALLE, JONKA VARMUUSKOPIOINTI TAPAHTUU AUTOMAATTISESTI.

VALVONTATOIMENPITEET

Periaate 12

SÄÄTIÖN HALLITUS TOTEUTTAA VALVONTATOIMENPITEITÄ LUOMALLA POLITIIKKOJA, JOTKA MÄÄRITTELEVÄT, MINKÄLAISTA TOIMINTAA ODOTETAAN SEKÄ MENETTELYTAVOILLA, JOIDEN AVULLA POLITIIKAT LAITETAAN KÄYTTÄNTÖÖN

NYKYTILA

- KIRJOITTAMATTOMIA SÄÄNTÖJÄ (LINJAKAS JOHTO, VAHVA LUOTTAMUS)

KEHITTÄMISEHDOTUS

- SÄÄTIÖN HALLITUS OSOITTAA HYVÄN HALLINTOTAVAN MUKAISESTI EDUSTAVANSA PÄÄMIESTÄNSÄ ELI SÄÄTIÖN SÄÄDEKIRJAA. NÄIN OLLEN SÄÄTIÖN TARKOITUS TULISI NÄKYÄ VAHVASTI
- VUOSITTAINEN RISKIEN ARVIOINTI JA SISÄISEN VALVONNAN ARVIOINTI OLISI TARPEELLISTA.
- ULKOISTETTUIHIN PALVELUIHIN TULISI KIRJATA MENETELMÄT SISÄISEN VALVONNAN ASIANMUKAISUUDEN VARMISTAMISEKSI
- TOIMINTAOHJEIDEN JA OHJESÄÄNTÖJEN JALKAUTTAMINEN HENKILÖKUNNALLE

TIETO JA TIEDONVÄLITYS

Periaate 13

SÄÄTIÖN HALLITUS HANKKII TAI TUOTTAA JA KÄYTTÄÄ RELEVANTTIA JA LAADUKASTA TIETOA TUKEAKSEEN SISÄISEN VALVONNAN TOIMINTAA

NYKYTILA

- SUOJAKODIN TOIMINNASTA SISÄISIÄ JA ULKOISIA TIETOLÄHTEITÄ KÄYTÖSSÄ (VALVONTAAN LIITTYVÄT ASIAKIRJAT, TALOUSRAPORTIT JA MERKITTÄVINÄ TIETOLÄHTEINÄ MAINITTIIN MYÖS HENKILÖKUNNAN, ASUKKAIDEN JA ASUKKAIDEN OMAISTEN TAPAAMISET)
- ERI TIETOLÄHTEISTÄ SAATUJEN TIETOJEN VERTAILU JA YHTENÄISYYDEN TARKASTELU

KEHITTÄMISEHDOTUS

- TIETOJÄRJESTELMIEN TUOTTAMA TIETO TULEE OLLA OIKEA AIKAISTA, AJANKOHTAISTA, VIRHEETÖNTÄ, TÄYDELLISTÄ, SAAVUTETTAVAA, SUOJATTUA, TODENNETTAVAA JA SÄILYTETTÄVÄÄ.
- OLENNAISTEN TIETOLÄHTEIDEN KÄYTTÖ SISÄISEN VALVONNAN KANNALTA. HYVÄNÄ TIEDON JAOTTELUMALLINA VOIDAAN PITÄÄ NELIKENTTÄÄ, JOSSA TIEDOT JAETAAN SISÄISIIN JA ULKOISIIN TIETOLÄHTEISIIN JA TIETOOIN.
- MYÖS TIETOJÄRJESTELMIEN PAREMPAA HYÖDYNTÄMISTÄ VOISI MIETTÄÄ, ETTEI SAATU TIETO PERUSTU PELKKIIN OLETTAMUKSIIN TAI SUBJEKTIIVIISIIN KOKEMUKSIIN.
- TIETOJEN DOKUMENTAATIOJAARKISTOINTIOHJE
- SÄÄTIÖN YLEISHYÖDYLLISEN TOIMINNAN OSALTA TIETOLÄHTEIDEN MÄÄRITTELY

Periaate 14

SÄÄTIÖN HALLITUS KOMMUNIKOI SISÄISESTI SISÄISEEN VALVONTAAN LIITTYVISTÄ TAVOITTEISTA JA VASTUISTA, MIKÄ ON VÄLTÄMÄTÖNTÄ SISÄISEN VALVONNAN TOIMIMISEN KANNALTA

NYKYTILA

- SUOJAKODIN OMAVALVONTASUUNNITELMA SISÄLTÄÄ SUOJAKODIN SISÄISEEN VALVONTAAN LIITTYVÄT TAVOITTEET JA VASTUUT. POIKKEAMAT NÄISTÄ RAPORTOIDAAN SÄÄTIÖN HALLITUKSELLE.
- SÄÄNNÖLLISET YHTEISTOIMINTAPALAVERT; SÄÄTIÖN HALLITUKSELLE ON TAPANA KESKUSTELLA SUOJAKODIN HENKILÖKUNNAN KANSSA JA NÄIN SAADA TIETOA ILMAN SUOJAKODIN JOHTAJAN SUODATUSTA.
- SÄÄTIÖN HALLITUKSELLE TAVOITTEENA TARKASTELEA ASIOITA JA NIIDEN HOITAMISTA EIKÄ NIINKÄÄN ETSIÄ SYLLISTÄ POIKKEAMATILANTEISSA
- HENKILÖKUNNALLE VIESTITÄÄN ASIANMUKAISESTI TOIMINTATAPOJEN JA OHJEIDEN MUUTOKSISTA

KEHITTÄMISEHDOTUS

- VIESTINTÄPROSESSIN TULEE KATTAA KOKO ORGANISAATIO JA SEN TULEE SAATTA HENKILÖSTÖ TIETOISEKSI VASTUUSTAAN SISÄISESSÄ VALVONNASSAAN JA AUTTAA HEITÄ TOIMIMAAN SEN MUKAISESTI
- TÄRKEÄÄ OLISI MÄÄRITELLÄ, MIKÄ TIETO ON JUURI SÄÄTIÖN HALLITUKSELLE RAPORTOITAVAA HALLITUKSEN VALVONTAVASTUUNSA TOTEUTTAMISEN EDISTÄMISEKSI. MERKITÄVÄÄ OLISI MYÖS JAOTELLA, MIKÄ TIETO ON OLEELLISTA SAATTA SÄÄTIÖN HALLITUKSEN TIETÖON JA MIKÄ TIETO TULEE KÄSITELLÄ ESIMERKIKSI SUOJAKODISSA
- HENKILÖKUNNAN TIEDOTTAMINEN YHTEISTOIMINTAPALAVIERIEN MERKITYKSESTÄ SISÄISEN VALVONNAN KANNALTA.

Periaate 15

SÄÄTIÖN HALLITUS KOMMUNIKOI ULKOISTEN SIDOSRYHMIEN JA MUIDEN TAHOJEN KANSSA ASIOISTA, JOTKA VAIKUTTAVAT SISÄISEN VALVONTAAN

NYKYTILA

- SÄÄTIÖN HALLITUS HYÖDYNTÄÄ ULKOPUOLELTA SAATUA TIETOA; TILINTARKASTUS, ASIAKASPALAUTTEET, TYÖTYYTYVÄISYYS, VIRANOMAISTARKASTUKSET
- KRISTILLINEN SUOJAKOT: SÄÄTIÖN HALLITUKSELLE ON HALUAALCAA TOTEUTTAMAAN SIDOSRYHMÄRAPORTOINTIA.
- VIESTINTÄKANAVAT TOIMIVAT SUOJAKODIN SIDOSRYHMIIN (HENKILÖKUNTA, ASUKKAAT JA OMAISET SEKÄ VALVONTAVIRANOMAISET)

KEHITTÄMISEHDOTUS

- VASTUULLISEN JOHTAMISEN MUKAISESTI SIDOSRYHMIEN MÄÄRITTELY (ULKOISET PALVELUNTARJOAJAT, VAKUUTUSYHTIÖT) JA JAOTTELU MERKITÄVYYDEN MUKAAN. MYÖS SIDOSRYHMILTÄ SAADUN VIESTIN VASTAANOTTAMISEEN TULISI KIINNITTÄÄ HUOMIOTA.
- VIESTINTÄKANAVIEN VALINTA. (SÄÄTIÖN TOIMINTA ON VÄHÄISTÄ, MUTTA SÄÄTIÖN TOIMINNAN TARKOITUS ON LAAJA JA PALVELEE ISOA YLEISÖÄ.)
- ASIANMUKAINEN TIETO ULKOISILLE SIDOSRYHMILLE

SEURANTATOIMENPITEET

Periaate 16

SÄÄTIÖN HALLITUS VALITSEE, KEHITTÄÄ JA TOTEUTTAA JATKUVIA JA/TAI ERILLISIÄ ARVIOINTEJA VARMISTUAKSEEN SIITÄ, ETTÄ SISÄISEN VALVONNAN KONTROLLIT OVAT KÄYTÖSSÄ JA TOIMIVIA

NYKYTILA

- TALOUDEN RAPORTOINTI ON JATKUVAA. HALLITUS SEURAA JAARVIOI KULUJA SÄÄNNÖLLESTI JA NÄIN VARMISTAVAT ,ETTÄ VAROJA KÄYTETÄÄN TOIMINTAPERIAATTEIDEN JA PARHAAN EDUN MUKAISESTI.
- PALJASTAVINA KONTROLLEINA ON OMAVALVONTASUUNNITELMAAN PERUSTUVIA SUOJAKODIN TOIMINNASSA NOUSSEITA POIKKEAMIA, JOITA SUOJAKODIN JOHTAJA SAATTA KRISTALLINEN SUOJAKOT\$ÄÄTIÖN HALLITUKSEN TIETÖON.
- ULKOISTA TILINTARKASTUSTA PIDETTIIN RIITTÄVÄNÄ SISÄISEN VALVONNAN TOTEUTTAJANA.

KEHITTÄMISSUOSITUS

- JATKUVAT SEURANTATOIMENPITEET RAKENNETAAN ORGANISAATION SISÄÄN. MIKÄLI NÄMÄ TOIMENPITEET OVAT LAAJOJA JA TEHOKKAITA TARVITAAN ERILLISIÄ ARVIOINTEJA VÄHEMMÄN
- SÄÄTIÖTASON SISÄISESTÄ VALVONNASTA VASTAA SÄÄTIÖLAIN MUKAISESTI SÄÄTIÖN HALLITUS.
- MENETTELYTAPAOHJEET SÄÄTIÖN TARKOITUKSEN TOTEUTTAMISEKSI TOIMISIVAT HYVÄNÄ PERUSTANA SÄÄTIÖN SISÄISINÄ VALVONTATOIMENPITEINÄ. TÄLLAISET TOISTUVAT SÄÄTIÖN TOIMINTAAN LIITTYVÄT TOIMINTARUTIINIT TOIMIVAT REAALIAIKAISESTI, REAGOIVAT MUUTTUVIIN OLOSUHTEISIIN JA JUURTUUVAT OSAKSI TOIMINTAA
- ITSEARVIOINTI SISÄISEN VALVONNAN TOTEUTTAMISEN ARVIOINNIKSI ITSEARVIOINNILLA SAATAISIIN RIITTÄVÄ SELVYYS SISÄISEN VALVONNAN TOIMIVUUDESTA.

SEURANTATOIMENPITEET

Periaate 17

SÄÄTIÖN HALLITUS ARVIOI SISÄISESSÄ VALVONNASSA ILMENEVIÄ PUUTTEITA JA OVAT VELVOLLISIA TEKEMÄÄN KORJAAVIA TOIMENPITEITÄ

NYKYTILA

- HALLITUKSEN KOKOUKSET JA NIIDEN ESITYSLISTAT OVAT JATKUVAAARVIOINTIA, JONKA PERUSTEELLA TEHDÄÄN KORJAAVIA TOIMENPITEITÄ
- TOIMINTAPERIAATTEIDEN JA TOIMINTAOHJEIDEN NOUDATTAMISTAARVIOIDAAN SÄÄNNÖLLESTI HALLITUKSEN KOKOUKSISSA.
- MERKITTÄVÄMPÄÄ ON KEHITTÄÄ PROSESSEJA KUIN ETSIÄ SYYLLISTÄ.

KEHITTÄMISEHDOTUS

- ARVIOINTIIN VOIDAAN TEHDÄ MYÖS VARMENTAVIA MITTAREITA, JOILLA NÄITÄ PUUTTEITA KORJATAAN.
- KEHITYSEHDOTUKSET TULEE OLLA KONKREETTISIA JA NIILLE PITÄÄ NIMETÄ VASTUUHENKILÖ SEKÄ AIKATAULU.
- RIIPPUMATON KANAVA , JOKA VOISI TUODA ESILLE SISÄISEN VALVONNAN PUUTTEITA