

Sisäinen valvonta yrityksen menestyksen taustatekijänä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Laitinen, Ville	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 38	
Työn nimi Sisäinen valvonta yrityksen menestyksen taustatekijänä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Teija Launiainen, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sisäisen valvonnan merkitys yrityksen menestyksen taustatekijänä. Opinnäytetyön aikana tutkittiin yritys X:n sisäistä valvontaa ennen väärinkäytöstä ja pohdittiin, millaiset kontrollipuutteet loivat mahdollisuuden väärinkäytökselle. Niiden pohjalta yrityksen tarpeisiin kehiteltiin kontrolleja käytettäväksi osana sisäistä valvontaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin sisäistä valvontaa, sisäisen valvonnan viitekehysä, riskienhallintaa ja väärinkäytöksiä. Aineistoa teoriaosuuteen kerättiin ammattikirjallisuudesta ja internetlähteistä, ja empiiriseen osuuteen aineistoa kerättiin yritys X:n toimitusjohtajalta teemahaastattelulla. Tutkimustapana opinnäytetyössä käytettiin kehitystutkimusta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena havaittiin puutteita yritys X:n sisäisestä valvonnasta, ja samalla kehitettiin kontrollimatriiseja sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Sisäisen valvonnan kontrolleilla havaittiin myös olevan huomattava merkitys menestyksen kannalta.</p>		
Asiasanat sisäinen valvonta, COSO, viitekehys, väärinkäytös.		

Abstract

Author(s) Laitinen Ville	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 38	
Title of Publication Significance of internal control behind prosperity of business organization		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Teija Launiainen, senior lecturer of LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client		
Abstract <p>Objective of this thesis was to study significance of internal control behind prosperity of business organization. During this thesis, business X's internal control was under examination before fraud and pondered, what kind control weaknesses created a place for fraud. On the basis of these weaknesses, developed controls to use in business X's internal control.</p> <p>Theoretical part of thesis covered internal control, frameworks of internal control, risk management and frauds. Material for theoretical part was collected from professional literature and internet sources, and material for empirical part was collected from CEO of business X by themed interview. Research method in this thesis was development research.</p> <p>As result of this thesis was detected weaknesses in internal controls of business X, and business X got control matrix for development of internal control. During process found out that significance of controls are remarkable.</p>		
Keywords internal control, COSO, framework, fraud.		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.3	Tutkimusongelma.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	2
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Sisäinen valvonta.....	4
2.1	Yrityksen sisäinen valvonta.....	4
2.2	Rajoitteet.....	5
2.3	Vastuut sisäisestä valvonnasta.....	6
2.4	Compliance.....	8
2.5	Sisäinen tarkastus.....	9
3	Sisäisen valvonnan viitekehykset.....	11
3.1	Viitekehykset.....	11
3.2	Kolmen puolustuslinjan malli.....	11
3.3	COSO-ERM-malli.....	12
3.4	COSO-malli ja mallin tavoitteet.....	13
3.5	COSO-mallin osatekijät.....	14
4	Väärinkäytös.....	23
4.1	Väärinkäytös.....	23
4.2	Syitä väärinkäytökselle.....	24
4.3	Aiheutuvat seuraamukset.....	25
4.4	Ehkäisevät ja paljastavat kontrollit.....	26
4.5	Vastuut ja roolit väärinkäytösten hallinnassa.....	26
5	Yritys X.....	28
5.1	Esittely.....	28
5.2	Sisäisen valvonnan arviointi.....	29
5.3	Sisäisen valvonnan kehittäminen.....	31
6	Yhteenveto.....	33
6.1	Tutkimuksen tulokset ja niiden arviointi.....	33
6.2	Johtopäätökset ja pohdinta.....	36
	Lähteet.....	37

Liitteet

Liite 1. Sisäisen valvonnan itsearviontilomake.

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

PwC julkaisee kahden vuoden välein talousrikostutkimuksen, jolla pyritään selvittämään maailmanlaajuisesti yrityksissä tapahtuneiden talousrikosten määrää. 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan vain vähäinen määrä yrityksistä on selvillä niihin kohdistuvista väärinkäytösriskeistä. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä noin puolet olivat kokeneet yhden tai useamman väärinkäytöksen edeltävän 24 kuukauden aikana. (PwC 2018.)

Yritysten kokemat väärinkäytökset ja petokset eivät välttämättä ole lisääntyneet, vaan näistä riskeistä ollaan enemmän tietoisia. Vuonna 2020 PwC:n tekemässä tutkimuksessa 47 % vastanneista yrityksistä oli kokenut väärinkäytöksen viimeisen kahden vuoden aikana (PwC 2020). Vastaava luku aikaisemmin, vuonna 2018 tehdyssä tutkimuksessa oli 49 % (PwC 2018).

Väärinkäytösten määrä yrityksissä maailmanlaajuisesti on suuri. Yritysten tulisi tiedostaa paremmin sisäisen valvonnan merkitys oman toimintansa kannalta, koska väärinkäytös voi ajaa yrityksen konkurssiin sekä hankaloittaa virkamiessuhteita. Myös yrityksen ylin johto voi joutua oikeudelliseen vastuuseen, jos se laiminlyö tahallisesti sisäisen valvonnan järjestämisen. (Hannula ym. 2014).

Opinnäytetyön aihe valikoituikin sen ajankohtaisuuden vuoksi, koska yritykset kiinnittävät koko ajan enemmän huomiota sisäiseen valvontaan ja riskien hallintaan. Vaikka sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kohdistetaan enemmän huomiota, ovat yrityksiin kohdistuvat väärinkäytökset silti ajoittain esillä eri medioissa. Esimerkkeinä vuonna 2016 paljastunut Nokian rengaskohu sekä Volkswagenin päästöhuijaus vuodelta 2015, joissa molemmissa kyseessä oli väärin tietojen antaminen julkisuuteen testituloksia vääristelemällä.

Opinnäytetyössä käsiteltävä yritys koki väärinkäytöksen, joka jatkui muutaman vuoden ennen paljastumista. Tapaus aiheutti yritykselle huomattavia taloudellisia menetyksiä ja vaikutti samalla sen sidosryhmiin. Sisäisen valvonnan puutteet loivat otolliset puitteet väärinkäytökselle. Väärinkäytöksen paljastuttua sain mahdollisuuden arvioida ja antaa kehitysehdotuksia yrityksen sisäisestä valvonnasta, jotta tulevaisuudessa väärinkäytöksiä voidaan ehkäistä mahdollisimman tehokkaasti.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida yritys X:n sisäisen valvonnan prosesseja ja kontroleja ja arvioinnin perusteella antaa kehitysehdotuksia Yritys-X:n sisäisen valvonnan

kehittämiseksi sekä selvittää, missä kohtaa kontrollit ovat pettäneet luoden mahdollisuuden väärinkäytökselle. Tietojen pohjalta yritykselle pyritään luomaan riittävät sisäisen valvonnan kontrollit COSO-mallin pohjalta, jotta mahdollisia riskejä ja väärinkäytöksiä voidaan tulevaisuudessa ehkäistä. Kontrollien tarkoituksena on minimoida riskit kohtuulliselle tasolle.

Opinnäytetyö rajataan tarkastelemaan ja kehittämään Yritys X:n sisäisen valvonnan prosesseja ja kontroleja, jotta riskeihin voidaan tulevaisuudessa varautua ja väärinkäytöksiä ehkäistä.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelmaksi määritellään sisäisen valvonnan merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Tästä voidaan muodostaa tutkimuksen pääkysymys:

- Mikä on sisäisen valvonnan merkitys yrityksen menestyksen taustatekijänä?

Jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistua, on laadittava tutkimusta täydentäviä osaongelmia. Tutkimuksen edetessä osaongelmiin pyritään saamaan vastaus, joiden avulla voidaan vastata tutkimuksen pääkysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2014, 128).

Alatutkimuskysymykset:

- Millaisia vaikutuksia väärinkäytöksellä voi olla yrityksen toiminnalle?
- Miten väärinkäytöksiä voi estää?
- Millaisilla kontroleilla kohdeyrityksen väärinkäytösriskiä olisi voitu madaltaa kohtuulliselle tasolle.
- Millaisia kontroleja olisi tulevaisuudessa sovellettava, jotta väärinkäytösriski olisi kohtuullinen?

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Yritys X:n sisäisen valvonnan kehitystyön lähestymistapana on kehitystutkimus. Kanasen (2017, 18) mukaan kehitystutkimus ei ole oma tutkimusotteensa vaan se on joko yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta tai puhtaasti laadullinen tutkimus.

Kehitystutkimus kuuluu interventionistisen tutkimuksen alaluokkaan, joka yläkäsite kaikille niille tutkimusmuodoille, joiden tarkoitus on saada aikaan muutos tai poistaa olemassa oleva ongelma. Kananen, Lukka ja Siitonen (1991) ovat todenneet, että interventionistinen tutkimus perustuu jo olemassa olevaan teoriaan ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tällöin

tukimusta varten on olemassa jo teoreettinen viitekehys, johon kehitystyö perustuu (Kananen 2017, 10-11.)

Toisin kuin toimintatutkimuksessa, kehitystutkimusta tehtäessä tutkija ei ole mukana muutoksessa, vaan toimii yrityksen konsulttina. Tämän vuoksi kehitystutkimus sopii opinnäytetyön tutkimusotteeksi.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa rakennetaan tietopohjaa empiiristä osuutta ja johtopäätöksiä varten. Lähteinä teoriaosuuden kirjoitusta varten ovat talousrikos ja väärinkäytöstutkimukset, sisäistä valvontaa ja tarkastusta käsittelevä kirjallisuus, ohjeistukset ja viitekehikot.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tarkastellaan kehitystutkimuksen kohteena olevan Yritys-X:ssä tapahtunutta väärinkäytöstä, sen vaikutuksia ja seuraamuksia osapuolille. Lisäksi tarkastellaan sisäisen valvonnan kontrollien nykytilaa, sekä pyritään löytämään merkittäviä kontrollipuutteita, jotka mahdollistivat väärinkäytöksen tapahtumisen. Yritykselle myös kehitetään sisäisen valvonnan kontroleja, joiden avulla saavutetaan kohtuullinen varmuus tapahtumien ja transaktioiden liiketaloudellisesta perusteesta.

2 Sisäinen valvonta

2.1 Yrityksen sisäinen valvonta

Yrityksen sisäinen valvonta koostuu yrityksen sisällä tapahtuvista prosesseista, joilla yrityksen johto ohjaa sen toimintoja haluamaansa suuntaan ja varmistetaan taloudellisen informaation ja raportoinnin oikeellisuus (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikkola & Vehmas 2013, 57). Valvonnalla pyritään myös varmistamaan, että toiminta on lakien ja säädösten mukaista. Yrityksen sisäisen valvonnan hoitamiseen ja ylläpitoon osallistuu koko työyhteisö eikä vain yksi tietty henkilö, kuten usein kuvitellaan. Kuitenkin valvonnan eri osa-alueista voi vastata siihen nimitetty henkilö, jonka vastuulla on esimerkiksi ostoprosessista huolehtiminen (Ahokas 2012, 11–12; Ratsula 2016b, 13).

Yrityksen sisäinen valvonta on jokaisella yrityksellä persoonallinen, ja sen järjestäminen riippuu yrityksen rakenteesta, koosta, omistussuhteista, toimialasta ja toiminnoista. Sisäisen valvonnan kannalta tärkeintä ei ole miten valvonta on järjestetty, vaan siltä vaadittu ja tehokas toiminta. Ei siis kannata ylläpitää sellaista kontrollia, josta ei ole hyötyä yritykselle. Sisäinen valvonnan tulisikin olla hyvin suunniteltu ja toimiva prosessi, joka sulautuu yrityksen muihin prosesseihin. Tällä vältetään valvontatoimenpiteiden ja liiketoiminnan prosessien välinen irtonaisuus. Usein kuitenkin on niin, että sisäisen valvonnan prosessit ovat rakentuneet osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, eikä niiden olemassaoloa välttämättä huomaa. (Ratsula 2016b, 13-18.)

Vaikka sisäisen valvonnan prosessit ovat usein huomaamattomia, voi niiden puute tai prosessin heikkous tulla yritykselle kalliiksi. Puutteellisen sisäisen valvonnan merkkejä ovat mm. puutteellinen dokumentaatio, kirjallisten ohjeiden puute tai riittämätön ohjeistus, työtehtävien puutteellinen dokumentaatio, työtehtävien riittämätön eriyttäminen, runsaat asiakkaiden tekemät valitukset sekä johdon aktiivisuuden puute (Ratsula, 2016b, 30 – 31).

Puutteelliset kontrollit voivat Ratsulan (2016b, 28) mukaan aiheuttaa yritykselle vahingollisia seurauksia:

- vahingot maineelle ja julkisuuskuvalle,
- vaikutus osakekursseihin ja yrityksen arvoon,
- vaikutus rahoituksen saatavuuteen ja sijoittajien vetäytyminen,
- henkilöstön sitoutumisen heikentyminen sekä lojaaliuden menettäminen,
- asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden menettäminen,
- ammattilupien menetys tai liiketoimintakielto,

- taloudelliset vaikutukset (sakot, vahingonkorvausvelvollisuudet ja tulonmenetykset),
- hallituksen ja johdon juridinen vastuu,
- organisaation toiminnan kärsiminen kriisin selvittämisen vuoksi,
- liiketoiminnan loppuminen tai toimintaedellytysten heikentyminen.

Jos yrityksen sisäinen valvonta on puutteellista, tulisi sitä kehittää. Kuitenkin valvonnan kustannukset on sopeutettava sen tuomaan lisäarvoon, eikä sen kehittämisen ja ylläpitämisen tulisi maksaa yritykselle sen tuottamaa lisäarvoa enempää. Sisäistä valvontaa kehittäessä tulisi keskittyä merkittävän riskin omaaviin prosesseihin ja toimintoihin, jolloin riskejä saadaan pienennettyä tehokkaasti kohtuulliselle tasolle kustannuksiin nähden. Sisäisen valvonnan tarkoitus on tuottaa kohtuullinen varmuus, ei täyttä varmuutta. Täydellisen varmuuden tavoittelu voi olla kohtuuttoman kallista sen tuomaan taloudelliseen etuun nähden. Alle on listattu toimivan sisäisen valvonnan tuomia etuja.

- Työtehtävien ja prosessien selkeämpi kuvaus,
- toiminnan läpinäkyvyys,
- työiihtyvyyden ja motivaation lisääntyminen,
- virheet ja tehottomuus huomataan nopeammin, jolloin niihin voidaan puuttua,
- ohjeiden laiminlyönnit huomataan todennäköisemmin,
- kustannussäästöt prosessien tehokkuuden parantuessa selkeiden toimintaohjeiden myötä,
- väärinkäytösriskien pieneneminen
- tahattomien virheiden riskin pienentyminen,
- työntekijät ymmärtävät paremmin omien tehtävien vaikutuksen muiden työtehtäviin. (Holopainen ym. 2013, 58; Ratsula 2016b.)

2.2 Rajoitteet

Sisäisen valvonnan rajoitteilla tarkoitetaan usein sen heikkouksia, eli niitä asioita, joita kontroleilla ja valvontatoiminnoilla ei välttämättä pystytä havaitsemaan ja ennaltaehkäisemään. Siksi sisäisen valvonnan tarkoitus on tuottaa riittävä varmuus, ei 100 prosenttista varmuutta (Ratsula 2016b, 29). Joskus yrityksen kontrolleissa voi olla heikkouksia, jolloin väärinkäytös tai vahinko pääsee tapahtumaan tahallisesti tai tahattomasti.

Ratsula (2016b, 29 – 30) mainitsee sisäiselle valvonnalle seuraavia rajoitteita:

- Manuaaliset kontrollit, joissa on ihminen osallisena, jolloin virheen tai väärinkäytöksen riski on mahdollinen. Syitä virheille voi olla väsymys, ohjeiden puute tai niiden väärinymmärrys ja huolimattomuus.
- Pienten yritysten resurssien puute, jolloin työtehtäviä on vaikea eriyttää tai niiden eriyttämisessä ei ole järkevää ratkaisumallia.
- Kahden tai useamman henkilön yhteistyö kontrollin kiertämiseksi, jolloin työtehtävien eriyttäminen ei ole tehokasta.
- Johto sivuuttaa itse kontrollit sekä hallituksen laiminlyönnit johdon toiminnan valvonnasta.
- Nopeat tai useat organisaation sisäiset tai toimintaympäristön muutokset, jolloin kontrollien tehokkuus saattaa heiketä. Esimerkiksi yrityksen nopea kasvu voi aiheuttaa nopeita organisaation muutoksia.

Sisäinen valvonta ei pysty hallitsemaan yrityksen toiminnan jatkuvuutta tai menestystä, vaikka valvonta olisi hiottu huippuunsa. Tämä johtuu siitä, että sisäisen valvonnan tarkoitus on johtaa ja tukea yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Vaikka valvonta tukee johtoa tavoitteiden saavuttamisessa, siitä huolimatta huono johtaminen ja huonot päätökset voivat ajaa yrityksen taloudellisesti ja maineellisesti vaikeaan asemaan. (Holopainen ym. 2013, 62.)

2.3 Vastuut sisäisestä valvonnasta

Pääasiallinen vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on yrityksen johdolla. Jos yrityksen johto laiminlyö omat vastuunsa, voi siitä pahimmillaan seurata heille sakkoja tai jopa vankeustuomio. (Ratsula 2016b, 23).

Vaikka pääasiallinen vastuu sisäisestä valvonnasta on yrityksen johdolla, kantaa jokainen yrityksen toimija siitä oman vastuunsa (Ratsula 2016b, 23). Kuvassa 1 kootaan yhteen yrityksen toimijoiden vastuut ja tehtävät sisäisen valvonnan parissa.

	Vastuu	Tehtävät
Hallitus	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Hyväksyy strategiset linjaukset ja vahvistaa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteet Valvoo organisaation toimintaa ylimpänä toiminnan valvojana
Tarkastus-valiokunta	<ul style="list-style-type: none"> Valvoo yhtiön kirjanpitoa ja talousraportoinnin prosesseja sekä ulkoista ja sisäistä tarkastusta Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Seuraa raportointia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilasta Arvioi sisäisen tarkastuksen, compliance-ohjelman ja riskienhallinnan riittävyyttä ja asianmukaisuutta
Toimitusjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa operatiivisesta johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta Vastaa sisäisen valvontajärjestelmän luomisesta, implementoinnista ja ylläpitämisestä Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Määrittelee yhdessä muun organisaation kanssa arvot, liiketoimintaperiaatteet ja keskeisimmät politiikat, jotka luovat perustan sisäiselle valvonalle Ohjaa alaisensa toimintaa ja käy läpi heidän tapaansa johtaa liiketoimintaa Organisoi toiminnan ja resurssit
Operatiivinen johto	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa oman organisaationsa osalta tavoitteiden saavuttamisesta sekä tarkempien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden viestimisestä ja seuraamisesta Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaa oman yksikkönsä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi Viestii organisaatiossaan sisäisen valvonnan periaatteista ja yrityksen johdon määrittämistä toimintatavoista Organisoi oman yksikkönsä toiminnan ja resurssit Raportoi hallitukselle yhdessä toimitusjohtajan kanssa tavoitteiden saavuttamisesta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuudesta
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> Vastaavat oman organisaationsa osalta tavoitteiden saavuttamisesta sekä tarkempien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden viestimisestä ja seuraamisesta Ylläpitävät hyvää ohjauskulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaavat oman yksikkönsä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi Viestivät organisaatiossaan sisäisen valvonnan periaatteista ja yrityksen johdon määrittämistä toimintatavoista Varmistavat, että alaisilla on edellytykset hoitaa työtehtäviään Käsittelevät esiintuotuja poikkeamia, epäkohtia ja huolenaiheita Raportoivat operatiiviselle johdolle tavoitteiden saavuttamisesta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuudesta
Koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Toimii lain ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti sekä hoitaa tehtävänsä strategioiden, tavoitteiden ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan linjausten ja niiden pohjalta tehtyjen päätösten mukaisesti Vastaa omaan toimenkuvaan ja tehtäviin kuuluvista sisäisen valvonnan menettelyistä Huolehtii omassa toiminnassaan hyvän toimintakulttuurin edistämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Hoitaa toimen- ja tehtäväkuvansa mukaiset tehtävät ja niihin liittyvät sisäisen valvonnan menettelyt Raportoi poikkeamia, epäkohtia ja huolenaiheita Osallistuu suunnitteluun ja riskienhallintaan
Sisäinen tarkastus	<ul style="list-style-type: none"> Arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä corporate governancen tehokkuutta 	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttaa tarkastussuunnitelman Raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan sisäisen valvonnan kehittämiseksi Toimii asiantuntijana sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvissä kysymyksissä

Kuva 1. Tyypilliset vastuut ja tehtävät sisäisestä valvonnasta (Ratsula 2016b, 25-27)

Toimitusjohtaja

Lähtökohtaisesti toimitusjohtajalla on ensisijainen vastuu yrityksen sisäisen valvonnan käytännön toteutuksesta ja ylläpidosta, koska toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu yrityksen operatiivisen toiminnan johtaminen. Tämä tarkoittaa kirjanpidon lainmukaisuudesta huolehtimista ja varainhoidon asianmukaista järjestämistä. Näiden lisäksi toimitusjohtajan on omalla esimerkillään annettava suuntaviivat yrityksen eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattamiseen. Omalla esimerkillä johtamisen merkitys korostuu erityisesti pienissä yrityksissä, joissa toimitusjohtaja on lähellä työntekijöitään. (Hannula, Kari & Mäki 2014, 34; Ratsula 2016b, 23, 68.)

Kuitenkaan laki ei velvoita yritystä valitsemaan toimitusjohtajaa, ellei yhtiöjärjestys niin määrää. Tällöin vastuu toimitusjohtajalle kuuluvista tehtävistä siirtyy yrityksen hallitukselle (Hannula ym. 2014, 36).

Hallitus

Hallituksen tehtävänä on yrityksen päivittäisen toiminnan valvonta. Hallitus valvoo tehtyjen päätösten toimeenpanoa ja toteutusta joko itse tai muiden yrityksen toimijoiden, kuten toimitusjohtajan avulla. Hallituksen toteuttama valvonta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen valvontaan. Hallituksen on järjestettävä ja valvottava yrityksen kirjanpidon ja varainhoidon

järjestämistä, tai taattava toimitusjohtajalle tarpeelliset resurssit näiden järjestämiseen lain edellyttämällä tavalla. (Hannula ym. 2014, 24 – 25.)

Operatiivinen johto ja esimiehet

Yrityksen operatiivisen johdon vastuulla on luoda sisäiselle valvonnalle tarkemmat suunta-
viivat. Tällä tarkoitetaan tarkempia ohjeistuksia, sisäisen valvonnan periaatteita, viestintää
sekä valvonnan toteutumisen seuranta yrityksen sisällä (Ratsula 2016b, 24).

Esimiesten vastuulla on viestiä omille alaisilleen sisäisen valvonnan periaatteista ja toimin-
tataavoista sekä valvoa, että henkilöstö noudattaa näitä toimintatapoja. Esimiehen on myös
varmistettava, että henkilöstöllä on tarvittavat resurssit sisäisen valvonnan toimintatapojen
ja periaatteiden noudattamiseen. Jos esimies laiminlyö velvoitteitaan, voi hänelle koitua
alaisen tekemästä väärinkäytöksestä seuraamuksia. (Ratsula 2016b, 24.)

Henkilöstö

Yrityksen henkilöstön vastuulla on noudattaa yrityksen johdon asettamia toimintatapoja ja -
periaatteita omassa päivittäisessä toiminnassaan. Tämä tarkoittaa niitä prosesseja ja kont-
rolleja, joilla sisäistä valvontaa ylläpidetään. Prosessit ja kontrollit ovat yrityskohtaisia, jonka
vuoksi ne poikkeavat usein toisistaan. Ne voivat olla erilaisten raporttien tai seurantalomak-
keiden täyttämistä, kuten työaikakirjanpito ja -seuranta. Työntekijä voi merkata tekemänsä
työtunnit manuaalisesti paperille, josta esimies kirjaa ne järjestelmään tai yrityksellä voi olla
käytössään sähköinen työajanseurantajärjestelmä, jolloin työntekijä leimaa itsensä töihin
tullessaan ja poistuessaan. Työntekijällä on myös velvollisuus raportoida eteenpäin, jos hän
havaitsee ohjeiden ja toimintatapojen laiminlyöntejä sekä epäilyttäviä toimia. (Ratsula
2016b, 24-25.)

Tarkastusvaliokunta

Yrityksen tarkastusvaliokunta muodostuu hallituksen jäsenistä. Valiokunnan tehtävänä on
valvoa ja arvioida sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan riittävyttä, asianmukaisuutta,
taloudellista raportointia sekä sisäiseen tarkastukseen liittyvien asiakirjojen käsittelyä. Va-
liokunnalle ei ole asetettu tarkkoja toimintaohjeita ja sen tehtävät ovat yhtiökohtaisia. Kui-
tenkin listayhtiöiden hallinnointikoodi määrittelee muutamia tiettyjä tehtäviä toimielimelle,
jotka sille yleisesti kuuluvat. (Ahokas 2012, 21; Ratsula 2016b, 71)

2.4 Compliance

Compliance-toiminnolla tarkoitetaan yleensä yrityksen toiminnan vaatimustenmukaisuutta.
Vaatimustenmukaisuudella tarkoitetaan niiden lakien, sääntöjen ja määräysten

noudattamista, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia. On muistettava, että compliance-toiminto on läsnä yrityksen toiminnassa sen koosta riippumatta aina suuresta pörssiyhtiöstä pieneen mikroyritykseen asti. (Ratsula 2016a.)

Vaikka yritys seuraisi lakeja ja määräyksiä sääntillisesti, ei se välttämättä nykyään riitä. Näiden lisäksi yhtiön on otettava huomioon myös moraaliset ja eettiset vaatimuksen toiminnassaan, jotka ovat ulkopuolisten tahojen määrittelemiä (Ratsula 2016a, 12). Jos yrityksen compliance -toiminto syystä tai toisesta pettää, voi sen seuraukset olla samat kuin sisäisen valvonnan puutteista johtuvat seuraamukset (Ratsula 2016a, 15).

Monilla yrityksillä on käytössään compliance-ohjelmia, joilla pyritään varmistamaan yrityksen toiminnan asianmukaisuus. Ohjelman tarkoitus on auttaa yritystä tunnistamaan ja ehkäisemään sen toimintaan liittyviä compliance riskejä sekä vastaamaan niihin asianmukaisesti niiden toteutuessa. (Ratsula 2016a, 18.)

Jotta yrityksen compliance-toiminto olisi toimiva, on myös se rakennettava osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Jos se rakennetaan olemassa olevien toimintojen päälle, saattaa se jäädä sisäisen valvonnan tapaan yrityksen toiminnasta irralliseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi compliance-ohjelma on rakennettava yrityksen arvojen, periaatteiden ja toimintaa ohjaavien säännösten ja määräysten sekä merkittävimpien riskien pohjalta, jotta se vastaisi yrityksen tarpeisiin. Tämän vuoksi ohjelmaa ei voida rakentaa yritykselle suoraan käsikirjasta, koska kaikki yritykset ovat omalaatuisia, jolloin niihin kohdistuu erilaisia riskejä, lakeja ja määräyksiä sekä yritykseen omia arvoja. (Ratsula 2016a, 18 – 19.)

2.5 Sisäinen tarkastus

Sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan organisaatiosta erillistä sekä järjestelmällistä ja objektiivista toimintaa, jolla pyritään arvioimaan ja varmistamaan sisäisen valvonnan kontrollien riittävyttä ja sisäisen valvonnan toiminnan tehokkuutta. Sisäinen tarkastus tuottaakin informaatiota yrityksen johdolle, toisin kuin tilintarkastaja, joka vastaa yhtiökokoukselle. Tarkastus myös tukee johtoa päätöksenteossa antaen riippumattomia ja objektiivisia näkemyksiä päätöksenteon tueksi. (Niemi 2018, 13 – 29.)

Sisäisten tarkastajien työtä ohjaavat alan ammattistandardit. Standardit ovat määriteltävissä enemmänkin ohjaavina periaatteina, koska alaa ei ohjaa mikään erityinen lainsäädäntö kuten tilintarkastajien kohdalla. Alaa ohjaavat standardit koostuvat ominaisuus-, toteutustapa- ja soveltamisstandardeista. Ominaisuusstandardeilla ohjataan sisäisen tarkastajan tehtävien ominaispiirteitä. Niissä määritellään tarkastajan toimivallasta, vastuista, objektiivisuudesta, riippumattomuudesta, ammattitaidosta, huolellisuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä sekä laadunvarmennuksesta. Toteutustapastandardit kuvailevat tehtävien

luonnetta ja määrittelee laatuvaatimukset tehtävistä suoriutumiselle. Standardit ohjeistavat tarkastuksen johtamisen, suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tekemisessä. Soveltamisstandardeilla syvennetään ominaisuus- ja toteutustapastandardeja. Soveltamisstandardit ohjaavat konsultointia sekä arviointi- ja varmennuspalvelujen vaatimuksiin. (Niemi 2018, 30–31.)

Sisäisen valvonnan arvioinnin lisäksi, sisäisen tarkastuksen tehtävänä on toimia ulkopuolisenä muutosagenttina eli konsulttina. Konsultin roolissa sisäinen tarkastaja antaa yrityksen johdolle kehitysehdotuksia, jotka voivat koskea johtamis- ja hallintorakenteita, niiden käytäntöjä sekä antaa ehdotuksia sisäisen valvonnan prosessien ja kontrollien kehittämiseksi. (Holopainen ym. 2013, 28; Ratsula 2016b, 86.)

3 Sisäisen valvonnan viitekehykset

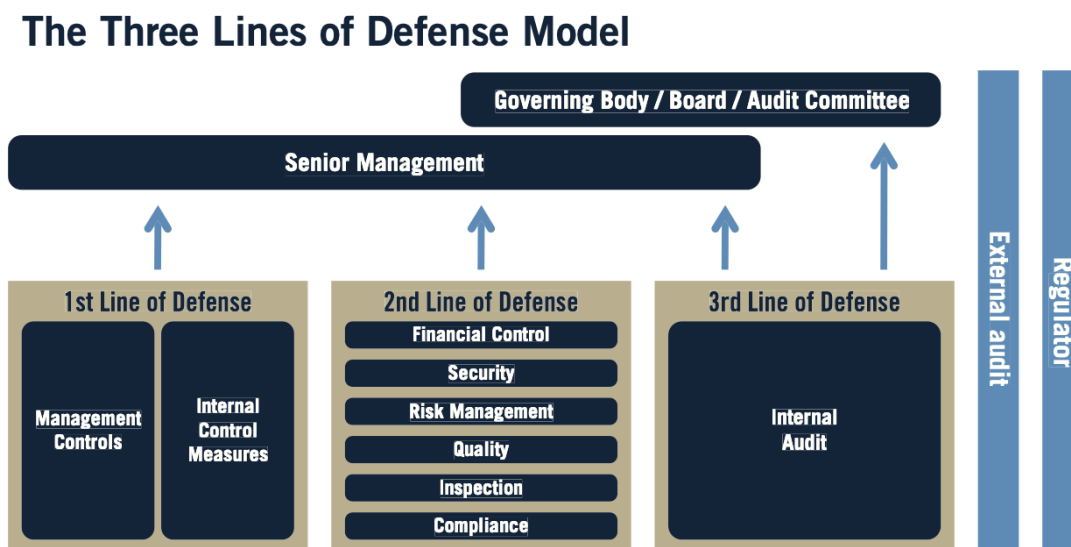
3.1 Viitekehykset

Sisäisen valvonnan tarpeisiin on kehitelty erilaisia viitekehyksiä, joiden avulla sisäistä valvontaa pystytään ohjaamaan ja kehittämään oikeaan suuntaan. Kehikoiden tarkoituksena on selkeyttää sisäisen valvonnan suunnittelua, käyttöönottoa sekä auttaa ymmärtämään sisäisen valvonnan prosesseja ja toimintoja paremmin. (Ratsula 2016b, 57.)

Yksi käytetyimmistä sisäisen valvonnan viitekehikoista on COSO-malli, josta käytetään myös nimitystä COSO-IC. Mallia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2, koska se on valittu sovellettavaksi viitekehykseksi case-yrityksen sisäisen valvonnan kehittämiseen.

3.2 Kolmen puolustuslinjan malli

IIA:n (The institute of internal auditors) laatiman kolmen puolustuslinjan mallilla voidaan tarkastella sisäistä valvontaa organisaation eri osien roolien ja vastuiden kautta. Malli jaottelee sisäisen valvonnan kolmeen osaan eli puolustuslinjaan (kuva 2). Mallin tarkoitus on selkeyttää eri toimijoiden rooleja ja vastuita sisäisestä valvonnasta (Ratsula 2016b, 54).



Kuva 2. Kolmen puolustuslinjan malli (The Institute of Internal Auditors 2013)

Malli jakaa organisaation toimijat eri luokkiin, joilla on omat vastualueensa organisaation riskienhallinnassa.

Ensimmäinen puolustuslinja

Ensimmäinen linja, eli yrityksen operatiivinen johto, omistaa riskit ja on niistä vastuussa. Puolustuslinjan tehtävänä on arvioida yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyviä riskejä ja tehdä korjaavia toimenpiteitä kontrolliheikkouksia havaittaessa. Ratsulan (2016b) mukaan myös henkilöstö on osa puolustuslinjaa, koska jokainen on vastuussa omista toimistaan organisaatiossa. (The Institute of Internal Auditors 2013, 3; Ratsula 2016b, 77).

Toinen puolustuslinja

Toinen linja on toimija, joka on ensimmäisen linjan tukena valvomassa ja varmistamassa riskienhallinnan ja valvonnan asianmukaisuutta. Toinen linja toimii ylemmän johdon alaisuudessa, samoin kuin ensimmäinen linja. Riippuen yrityksestä, saattaa toinen linja tuottaa johdolle raportteja valvonnan ja sisäisen valvonnan tilasta. Toisen linjan toimijoita ovat esimerkiksi henkilöstöhallinnosta, taloushallinnosta, laadunvalvonnasta, riskienhallinnasta sekä turvallisuudesta vastaavat toimijat (Ratsula 2016b, 56).

Kolmas puolustuslinja

Kolmannella linjalla tarkoitetaan sisäistä tarkastusta. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tarjota riippumattomia varmennuspalveluja hallitukselle ja ylimmälle johdolle. Varmennuspalvelut tarkastelevat yleensä ensimmäisen ja toisen linjan toimivuutta ja tavoitteiden mukaisuutta. (Ratsula 2016b, 56.)

3.3 COSO-ERM-malli

COSO-mallista on kehitetty uudistetumpi, riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti tarkasteleva COSO-ERM-malli. Mallilla on erilainen käyttötarkoitus, vaikka sillä on useita liittymäkohtia COSO-mallin kanssa. COSO-ERM-malli huomioi COSO-mallia paremmin riskienhallinnan ja arvioinnin sisäisessä valvonnassa. (Ahokas 2012, 24; Ratsula 2016b, 64.)

Malli on julkaistu alun perin vuonna 2004, mutta vuonna 2015 sitä uudistettiin huomioimaan enemmän riskienhallintaa sekä samalla hylättiin kuutioajattelu, ja siirryttiin ns. DNA-malliin. Ajattelumallin on tarkoitus selkeyttää mallin ydin helpommin ymmärrettävään muotoon, hankalan kuutionmallin sijaan. Uudistettu DNA-ajattelumalli esitetään kuvassa 3.



Kuva 3. Uudistettu COSO-ERM malli (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2017, 6)

COSO malliin verrattuna COSO-ERM vaatii riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja raportoimiseksi tilastollisia menetelmiä sekä riskikäyriä ja -profiiileja, jotta olemassa olevia riskejä voidaan tarkastella monista eri kulumista kattavasti. Lisäksi yrityksen johdon on määriteltävä toiminnalle hyväksytty riskitaso sekä vaihteluväli, joiden puitteissa riskit voidaan hyväksyä. (PwC 2017; Noukka 2017.)

Mallin ylläpito ja toteuttaminen on työlästä ja kallista. Opinnäytetyössä käsiteltävä yritys on kooltaan mikroyritys. Yrityksen toiminnan pienestä koosta johtuen, COSO-ERM malliin pohjautuvan sisäisen valvonnan käyttöönotto ja ylläpito ei välttämättä palvele yrityksen tarpeita. Tavoitteena on kehittää valvontajärjestelmä, joka on toimiva, taloudellinen, tuottaa riittävän varmuuden ja helppo ylläpitää.

3.4 COSO-malli ja mallin tavoitteet

Alkuperäinen COSO-malli julkaistiin vuonna 1992, jonka kehitti amerikkalainen Threadway Commission. Malli kehitettiin tutkimuksen pohjalta, jonka tarkoituksena oli selvittää ne syyt, jotka johtavat taloudellisen raportoinnin vilpillisyyteen. Tutkimuksen tuloksena annettiin suosituksia vilpillisen raportoinnin ehkäisemiseksi. Tämä ei vielä kuitenkaan ollut varsinaisen COSO-mallin synty, vaan raportin jälkeen Threadway Commission ehdotti sisäisen valvonnan käsitteiden ja määritelmien yhdenmukaistamista yhteistyössä erilaisten valvonta- ja tarkastusjärjestöille, jolloin näiden yhteistyön tuloksena syntyi COSO-viitekehys. (Ahokas 2012, 24-25; Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013; Ratsula 2016b, 56 – 57.)

COSO-viitekehystä on päivitetty vuosien saatossa useamman kerran. Viimeksi sitä on päivitetty kokonaisvaltaisemmin vuonna 2013. Päivityksessä pyrittiin helpottamaan mallin käyttöönottoa. Mallin sisältämät viisi pääkomponenttia formalisoitiin 17 periaatteeseen, jotta

sisäisen valvonnan suunnittelu, käyttöönotto ja ylläpito olisivat entistä selkeämpiä ja helpompia ymmärtää. (Ratsula 2016b, 57.)

COSO-malli määrittelee sisäisen valvonnan prosessiksi, jonka saa aikaan yhtiön hallitus, johto ja muu henkilöstö. Sisäisen valvonnan organisaatiokohtaisuudesta huolimatta, on olemassa kaikille yhteisiä tavoitteita. Seuraavat tavoitteet ovat kaikille organisaatioille tyypillisiä:

- yrityksen toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus (operations),
- taloudellisten raporttien luotettavuus (reporting) sekä
- lakien ja sääntöjen noudattaminen (compliance). (Ahokas 2012, 25; Holopainen ym. 2013, 64–65.)

Ensimmäisellä tavoitteella tarkoitetaan kaikkia yrityksen asettamia tavoitteita ja vaatimuksia suoritukselle ja tuottavuudelle sekä yrityksen resurssien tehokkaalle hyödyntämiselle. Toinen tavoite viittaa luotettavaan taloudelliseen raportointiin ja asianmukaisesti laadittuihin tilinpäätöksiin. Yrityksen sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien kannalta taloudellisen raportoinnin oikeellisuus voi olla merkittävä tekijä sijoituspäätöksen kannalta. Kolmas tavoite tarkoittaa compliance-toimintoa, eli yritystä koskevien lakien ja sääntöjen noudattamista. (Ahokas 2012, 25; Holopainen ym. 2013, 64 – 65.) Sääntöjen ja lakien noudattaminen ei kuitenkaan välttämättä riitä, koska compliance-toiminnolla voidaan tarkoittaa myös vaatimusta noudattaa moraalisia ja eettisiä säännöksiä, kuten luvussa 2.4 todetaan.

3.5 COSO-mallin osatekijät

Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä, toisiinsa linkittyvästä osatekijästä.

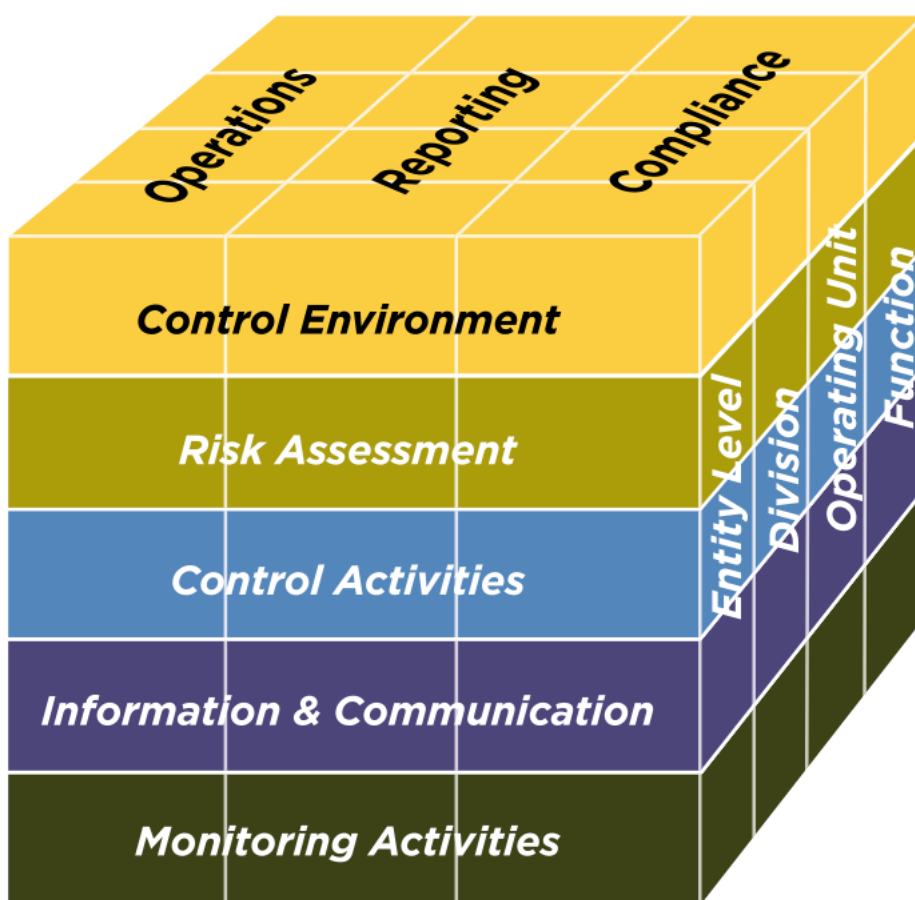
- ohjausympäristö – control environment,
- riskien arviointi – risk assessment,
- valvontatoimenpiteet – control activities,
- informaatio ja viestintä – information & communication,
- seurantatoimenpiteet – monitoring activities. (Ahokas 2012, 24 – 25.)

Tämän lisäksi osatekijät koostuvat 17 eri periaatteesta, joita soveltamalla organisaatio voi saavuttaa toimivan sisäisen valvonnan järjestelmän.

COSO-mallista on kehitetty Threadway Commission toimesta Rubikin kuutiota muistuttava kuutioajattelumalli, jonka avulla mallia voi yrittää ymmärtää visuaalisesti. Alla olevassa kuvassa 4 on kuvattuna sisäisen valvonnan osatekijät edellä mainitulla kuutioajattelumallilla,

jossa sarakkeet ovat sisäisen valvonnan tavoitteita, rivit ovat osatekijöitä sekä kuution oikealla sivulla oleva kolmas ulottuvuus kuvaa organisaation eri tasoja:

- organisaatio – entity level,
- toimialayksikkö – entity division,
- liiketoimintayksikkö – operating unit,
- tytäryhtiö – function (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 6; Ratsula 2016b, 61).



Kuva 4. Sisäisen valvonnan osatekijät. (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 6)

Ratsulan (2016b, 61 – 62) mukaan kuutioajattelulla COSO pyrkii havainnollistamaan sitä, että sisäinen valvonta ei ole irrallinen toiminto organisaatiossa, vaan monisuuntainen prosessi. Tämä prosessi on koko organisaation laajuinen, jossa kaikki osatekijät vaikuttavat toisiinsa.

Ohjausympäristö

Ohjausympäristöllä tarkoitetaan niitä kaikkia standardeja, prosesseja ja rakenteita, joilla luodaan organisaatioon pohja sisäiselle valvontakulttuurille sekä luodaan organisaatioon järjestys ja kuri samalla kun henkilöstö tehdään tietoisiksi sisäisen valvonnan periaatteista ja odotetuista toimintatavoista. (Ratsula 2016b, 95.)

Ohjausympäristön periaatteet, joita soveltamalla yrityksessä voidaan saavuttaa toimiva sisäisen valvonnan kulttuuri:

1. Organisaatio eli ylin johto, esimiehet ja muu henkilöstö osoittaa sitoutumista luotettavaan toimintaan ja eettisiin arvoihin.
2. Organisaation hallitus toimii itsenäisesti ja riippumattomasti toimivasta johdosta, sekä valvoo sisäisen valvonnan toimintaa ja kehitystä.
3. Yrityksen johto luo ja ylläpitää hallituksen valvonnan alaisena ne raportointitavat, rakenteet ja toimivaltuudet, joilla tuetaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista.
4. Organisaatio osoittaa sitoutumista sellaisiin toimintatapoihin, joilla palkataan ja sitoutetaan pätevä henkilö yrityksen palvelukseen ja kehitetään hänen osaamistaan organisaation tavoitteiden mukaisesti.
5. Organisaatio huolehtii siitä, että yrityksen johto ja henkilöstö on tietoisia heille kuuluvista vastuista toimivan sisäisen valvonnan toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 6; Ratsula 2016b, 96.)

Valvontakulttuurin luomisessa avainasemassa on ylin johto, joka viestii omalla toiminnallaan siitä, miten tärkeä osa sisäinen valvonta organisaatiossa on (Ahokas 2012, 27; Ratsula 2016b, 95). Yrityksen johtoa voisi verrata luotsiin, joka johdattaa yritystä eteenpäin omien päätöstensä ja tekojensa kautta. Valvontakulttuurin viestintään vaikuttaakin kaikki johdon tekemät päätökset, säännöt ja linjaukset sekä se, miten väärinkäytöksiin, virheisiin ja kontrollipuutteisiin reagoidaan (Ratsula 2016b, 96). Johdon ja esimiesten toimet ovat avainasemassa väärinkäytösten ehkäisyssä. Jos johto ja esimiehet osoittavat välinpitämättömyyttä ohjeita ja linjauksia kohtaan, ei henkilöstökään välttämättä osoita kiinnostusta ja sitoudu toimintatapoihin (Ratsula 2020b).

Riskien arviointi

COSO-mallin mukaan riskien hallinnalla tarkoitetaan sellaisten ulkoisten ja sisäisten riskien tunnistamista ja analysointia, joilla on olennainen vaikutus yrityksen tavoitteiden

saavuttamisen kannalta (Ratsula 2016b, 107). Kuvassa 5 havainnollistetaan ulkoisia ja sisäisiä riskejä.

Ulkoiset riskitekijät	Sisäiset riskitekijät
Taloudelliset tekijät	Johdon toimet ja päätökset
Ympäristötekijät	Johdon rakenne
Lainsäädäntö	Henkilöstö
Ulkomaan toiminnot	Yhtiön varoihin pääsy
Sosiaaliset tekijät	Teknologia
Teknologia	

Kuva 5. Ulkoiset ja sisäiset riskitekijät (Holopainen ym. 2013, 69; Ratsula 2016b, 111 – 112)

Ulkoisilla riskeillä tarkoitetaan kaikkia niitä riskejä, joiden toteutuminen ei ole riippuvainen organisaation toimista ja sen johdon tekemistä päätöksistä. Huomattavasti vaikuttavia ulkopuolisia riskitekijöitä ovat mm. yrityksen toimintaan vaikuttavat lainsäädännön muutokset, markkinoilla tapahtuvat kilpailun muutokset, kilpailijoiden toimet, talouden suhdanteiden muutokset sekä ympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten ympäristökatastrofit. (Ratsula 2016b, 111.)

Sisäisillä riskeillä tarkoitetaan niitä riskejä, joiden toteutumiseen yritys voi itse vaikuttaa. Sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi yrityksen johdon tekemät huolimattomat päätökset varojen käytöstä, organisaation muutokset, henkilöstön koulutus tai kouluttamattomuus on merkittävä riskitekijä, joka voi johtaa tahalliseen tai tahattomaan vilpilliseen raportointiin ja toimintaan. Henkilöstön pääsy yrityksen varoihin voi johtaa väärinkäytöksiin esimerkiksi kavalluksena. Lisäksi tietotekniikan häiriöt voivat vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toiminnan sujuvuuteen sekä aiheuttaa myynnin menetyksiä, jos yrityksellä on verkkokauppa. (Ratsula 2016b, 111–112.)

Riskien hallintaprosessi lähtee liikkeelle organisaation tavoitteiden asettamisella sekä niiden toteutumista uhkaavien riskien tunnistamisella. Riskien tunnistamisen täyty kattaa kaikki ne riskit, jotka uhkaavat toteutua (Holopainen ym. 2013, 68). Tämän jälkeen yrityksen johdon on määriteltävä hyväksyttävä riskitaso ja ne toimet, joiden avulla riskit pidetään siedettävänä. (Ratsula 2016b, 107–108).

Riskien tunnistamisen ja hyväksytyt riskitason jälkeen, on riskejä ja niiden merkittävyyttä analysoitava. Riskejä analysoitaessa, voidaan käyttää useampia analyysimetodeja, koska useimpia toimintaan kohdistuvia riskejä on hankala arvioida määrällisesti. Tilanteissa, joissa riskien arviointi ei onnistu määrällisesti, on mahdollista arvioida niiden merkittävyyttä kokoluokissa suuri, kohtuullinen ja pieni. Lisäksi riskejä analysoidessa on arvioitava riskin

merkittävyttä, riskin toteutumisen todennäköisyyttä sekä riskien hallintatoimia. (Holopainen ym. 2013, 69.)

Kun riskit on arvioitu, organisaatio valitsee toimintatavat, joilla niihin puututaan. Tähän on eri tapoja. Riskeihin voidaan olla vastaamatta ollenkaan, jolloin jatketaan normaalia toimintaa ilman toimenpiteitä. Riskejä voidaan välttää, eli voidaan ottaa tuote pois markkinoilta tai toimintaa ei laajenneta maahan, jossa toimintaan kohdistuvat riskit ovat korkeat. Riskejä voidaan pienentää, jolloin pyritään vähentämään riskin toteutumisen aiheuttamaa vaikutusta esimerkiksi nostamalla tuotteen hintaa. Myös riskin jakaminen on yksi vaihtoehto riskien hallinnalle. Riskejä voidaan jakaa esimerkiksi ottamalla vakuutuksia tai perustamalla yhteisyritys toisen toimijan tai toimijoiden kanssa. (Ratsula 2016b, 114–115.)

Riskein arviointi on jatkuva prosessi. Yrityksen on varauduttava tunnistamaan ja arvioimaan riskejä jatkuvasti, koska toimintaympäristössä ja yrityksen sisällä tapahtuu jatkuvasti muutoksia (Holopainen ym. 2013; Ratsula 2016b). Holopaisen ym. 2013, 68) mukaan joskus on tarpeellista tarkastella riskejä täysin puhtaalta pöydältä. Muuten riskinä on tiettyihin toimintatapoihin jääminen, jotka eivät taas palvele yrityksen sisäistä valvontaa tehokkaasti.

COSO-mallin mukaan riskejä arvioidessa on noudatettava neljää periaatetta, jotta organisaation riskien arviointi olisi mahdollisimman tehokasta:

6. Organisaatio määrittelee riittävällä selkeydellä itselleen tavoitteet riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi.
7. Organisaatio tunnistaa ja analysoi ne riskit, jotka uhkaavat tavoitteiden saavuttamista organisaation tasolla, jotta niitä voidaan hallita.
8. Organisaatio huomioi väärinkäytöksen mahdollisuuden arvioidessaan riskejä.
9. Organisaatio tunnistaa ja arvioi niitä muutoksia, joilla on huomattava vaikutus sisäiseen valvontaan. (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 7.)

Valvontatoiminnot

Valvontatoiminnoilla tarkoitetaan niitä kaikkia linjauksia ja menettelytapoja, joilla varmistetaan organisaation johdon asettamien tavoitteiden mukainen toiminta. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistumaan siitä, että organisaatiossa toimitaan tavoitteiden toteutumiseksi ja riskien välttämiseksi. Linjauksilla eli politiikoilla määritellään mitä organisaatiossa pitäisi tehdä ja menettelytavoilla ohjataan niiden toteutusta. Menettelytavat ovat käytännön kontroleja ja toimenpiteitä, jotka sijoitetaan organisaation toimintojen, prosessien ja

teknologisen ympäristön eri kohtiin ehkäisemään niihin kohdistuvia riskejä. (Holopainen ym. 2013, 70–71; Ratsula 2016b, 118–119.)

Valvontatoiminnot voidaan jaotella ehkäiseviin tai paljastaviin, automaattisiin tai manuaalisiin sekä johtamiskontrolleihin tai ylä- ja alatason kontrolleihin. Ylätason kontrollit ovat usein luonteeltaan tilastollisia analyysyjä sekä suoritusta mittaavaa tarkastelua poikkeamien havaitsemiseksi. (Ratsula 2016b, 119.) Esimerkiksi ylätason kontrolleja suorittaessa voidaan tehdä tilastollisia testauksia matkalaskuihin, ja tarkastella onko niissä tapahtunut merkittäviä muutoksia edelliseen tilikauteen verrattuna. Jos poikkeamia havaitaan, on syytä tehdä syy-seuraus selvitys.

Alemman tason kontrolleilla tarkoitetaan liiketoimiin kohdistuvia kontrolleja. Alatason kontrolleilla pyritään varmistamaan, että liiketoimet ovat oikeita sekä että ne viedään asianmukaisesti loppuun saakka. Samalla kontrolleilla varmistutaan siitä, että liiketoimien tekijällä on valtuudet niiden tekemiseen. (Ratsula 2016b, 119.)

Jotta menettelytavat ja politiikat olisivat mahdollisimman toimivia ja tehokkaita, tulisi ne laatia kirjalliseen muotoon. Tällöin ne ovat selkeämmässä muodossa ja tarkistettavissa epävarmoissa tilanteissa, joten väärinkäytösten sekä väärin ymmärrysten määrä vähenee. Kuitenkaan ohjeistuksien kirjallinen muoto ei takaa niiden asianmukaista noudattamista, koska riippuu henkilöstön omasta moraalisesta käyttäytymisestä. Kuitenkin poikkeuksen tekevät organisaatioon juurtuneet kirjoittamattomat säännöt, jotka ovat kehittyneet ja jääneet osaksi toimintaa ajan myötä. Jos nämä säännöt ovat toimivia ja kaikki ovat niistä tietoisia, ei niitä kannata lähteä muuttamaan (Ratsula 2016b, 120.)

COSO-mallin mukaiset valvontatoimenpiteiden käyttöönoton periaatteet ovat seuraavat:

10. Organisaatio kehittää ja valitsee ne valvontatoiminnot, joiden avulla voidaan saattaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit hyväksyttävälle tasolle.
11. Organisaatio valitsee ja kehittää yleisiä tieto- ja muuta teknologiaa koskevia valvontatoimenpiteitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista.
12. Organisaatio luo linjauksia, joiden avulla määritellään odotetut toimintatavat sekä menettelytapoja, joiden avulla linjaukset otetaan käytäntöön. (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 7.)

Informaatio ja kommunikaatio

Informaation ja kommunikaation periaatteella tarkoitetaan sitä, että kaikilla organisaation jäsenillä on oltava oleellista tietoa omien tehtäviensä hoitamiseksi sisäistä valvontaa toteuttaen. Informaatiota organisaatio voi tuottaa itse, tai sitä voi ottaa käyttöön yrityksen

ulkopuolisista lähteistä kuten uutisista. Informoinnin ja kommunikoinnin tarkoituksena on ohjata yrityksen liiketoimintaa oikeaan suuntaan. (Holopainen ym. 2013, 72.)

Kommunikaatiolla tarkoitetaan yrityksen viestintää organisaatioiden välillä alhaalta ylöspäin, ylhäältä alaspäin, poikittain organisaatioiden välillä sekä yrityksen ulkopuolisille ta-
hoille (Holopainen ym. 2013, 72). Kommunikointi on tärkeässä roolissa, koska sillä ilmaistaan myös kaikille organisaation jäsenille ja henkilöstölle heidän tärkeytensä sisäisen valvonnan osatekijänä. (Ratsula 2016b, 120.)

Kommunikointi koko organisaatiolle on tärkeää, koska siten voidaan viestiä koko henkilöstölle organisaation politiikat, tavoitteet, sisäisen valvonnan tärkeys, hyödyt, ja tarpeellisuus, henkilökunnan ja johdon vastuut sekä henkilöstön ja organisaatioiden velvollisuus välittää eteenpäin tietoa ohjeiden vastaisista toimista sekä sisäisen valvonnan puutteista. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota alhaalta ylöspäin kulkeutuvaan tietoon. Yrityksen alemmilla tasoilla työskentelevät henkilöt tunnistavat usein organisaatiossa esiin tulevia ongelmia. Esimiehen on tärkeää kuunnella alaisiaan aidosti ja välittää tietoa eteenpäin ongelmien korjaamiseksi. Jos henkilöstöä ei kuunnella riittävästi, on riskinä ongelmiin liittyvän viestinnän lakkaaminen, jolloin ongelmia on vaikeampi havaita ja korjata riittävän ajoissa. (Ratsula 2016b, 134–135.)

Ratsulan (2016b) mukaan tehokas kommunikaatio vaatii jatkuvuutta sekä useita viestinnän väyliä tullakseen huomatuksi. Erilaisia viestinnän keinoja on useita, ja niitä kaikkia kannattaa hyödyntää. Ehkäpä yksi yleisimmin käytetty viestinnän kanava yrityksissä on ilmoitustaulut, joihin voidaan kiinnittää henkilöstölle ohjeistuksia ja tiedotteita. Lisäksi monilla yrityksillä on käytössään intranet, johon johto voi lähettää yritystä koskevia tiedotteita ja ohjeistuksia. Keino on tehokas, jos koko henkilöstöllä on pääsy intraan. Muuten esimies voi tulla tiedotteen ilmoitustaululle kaikkien nähtäväksi. (Ratsula 2016b, 136–137.)

Yrityksen tulisi kerätä tietoa omiin järjestelmiinsä tulvaisuutta ajatellen. Tietojärjestelmistä voidaan tarvittaessa hakea tietoa, joka on organisaation itsensä tuottamaa ja taltioimaa. Myös ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen ja varastoiminen onnistuu yrityksen omissa järjestelmissä. Kerätyllä tiedolla on olennainen rooli päätöksenteossa, koska sillä voidaan tehdä päätöksille pohjaa erilaisten analyysien muodossa. Näillä pyritään luomaan kehityspohjaa sisäiselle valvonnalle sekä tuottamaan dataa strategisen johtamisen päätöksenteon tueksi. (Holopainen ym. 2013,73.)

Alla on listattuna COSO-mallin mukaiset informaation ja kommunikaation käyttöönoton ja ylläpidon periaatteet ovat seuraavat:

13. Organisaatio kerää tai luo olennaista ja laadukasta tietoa, joka tukee sisäistä valvontaa.
14. Organisaatio viestii ja kommunikoi sisäisesti sellaista tietoa, joka on välttämätöntä sisäisen valvonnan toimivuuden tukemiseksi, sisältäen tietoa sisäisen valvonnan tavoitteista ja vastuista.
15. Organisaatio viestii niistä asioista ulkoisille sidosryhmille, jotka vaikuttavat sisäisen valvonnan toimintaan. (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 7.)

Seuranta

Seurantatoimienpiteillä tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla seurataan sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta ja laatua. Prosessia suoritetaan jatkuvalla seurannalla, erillisillä arvioinneilla sekä näitä molempia yhdistellen. Jatkuva seuranta toteutuu organisaatiossa esimiesten ja johdon päivittäisen ohjauksen sekä valvontatoimien ohessa. Jatkuvan seurannan prosessit tulee rakentaa osaksi organisaation prosesseja, jotta seurannan toimenpiteiden ja muiden prosessien irtonaisuus voidaan välttää. Lisäksi jatkuvaa seurantaa voidaan toteuttaa tehokkaasti hyvin suunnitellulla organisaatorakenteella. Esimerkiksi eriytyillä työtehtävillä voidaan ennaltaehkäistä ja välttää väärinkäytöksiä. (Ratsula 2016b, 140–141.)

Sisäinen ja ulkoinen tarkastus auttavat jatkuvan valvonnan arvioinnissa ja kehittämisessä antamalla omia suosituksiaan prosessien kehittämiseksi. Hyvin suunnitellulla jatkuvan valvonnan järjestelyllä voidaan vähentää erillisen arvioinnin tarvetta. (Ratsula 2016b, 141.)

Erilliset arvioinnit ovat yleensä luonteeltaan sisäisen valvonnan prosessien arviointia ulkopuolisen toimesta. Erillisarvioinnin metodeja on useita, joista yleisesti käytetty tapa on sisäisen tarkastuksen tuottama arviointi. Jos yrityksellä ei ole omaa sisäisen tarkastuksen yksikköä, voi sen tehtäviä hoitaa muut objektiiviset arvioijat, kuten konsultit tai compliance-toimintojen tuottajat. Sisäisen valvonnan prosesseja on mahdollista arvioida myös vertaisarvioinneilla, jolloin toisen yksikön vastaava arvio jonkin toisen yksikön prosesseja. Benchmarking eli muilta oppiminen, on yksi käytettävissä oleva arviointimenetelmä, mutta se ei välttämättä tue yrityksen omia tarpeita sisäisen valvonnan tarpeista ja organisaatioiden erilaisten tavoitteiden vuoksi. Yrityksessä voidaan suorittaa myös sisäisen valvonnan itsearviointia, mutta siihen liittyy subjektiivisen arvioinnin riski. On vältettävä tilannetta, jossa prosessin kehittäjä arvioisi omaa työtään, koska oman työn virheille ja puutteille saatetaan olla sokeita. Erillisarvioinnit voivat kohdistua yksittäisistä valvontatoimista aina kokonaisen järjestelmän perusteelliseen arviointiin. Perusteellinen arviointi on harvoin käytetty metodi, koska sille on harvoin tarvetta. Tarve syntyy usein merkittävän organisaatiomuutoksen tai strategian vaihtamisen vuoksi. (Holopainen ym. 2013, 74; Ratsula 2016b.)

Joissakin tapauksissa liiketoiminnan pienen koon vuoksi, ulkopuolisen konsultin palkkaamiselle ei ole taloudellista perustetta. Vanhalan, Laukkasen & Koskisen (2002, 76) mukaan pienissä yrityksissä usein johto ja omistajuus ovat sama asia. Tällöin itsearviointi sisäisen valvonnan arvioimiseksi, saattaa olla riittävä ja suuntaa antava.

Seurannan käyttöönoton ja ylläpidon periaatteet ovat seuraavat:

16. Organisaatio valitsee, kehittää ja suorittaa seurantatoimenpiteitä tai arviointeja, joiden avulla varmistetaan sisäisen valvonnan kontrollien toiminta ja olemassaolo.
17. Organisaatio arvioi ja kommunikoi sisäisen valvonnan puutteista ajallaan niistä vastaavalle/vastaaville tahoille korjaavien toimenpiteiden suorittamiseksi. Tarvittaessa jopa hallitukselle ja ylimmälle johdolle. (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission 2013, 7.)

4 Väärinkäytös

4.1 Väärinkäytös

Sanaa väärinkäytös käytetään yleisesti määritelmänä kaikelle yrityksessä tapahtuvalle toiminnalle, jotka tehdään vilpillisellä mielellä. Toiminnalle tyypilliset piirteet ovat luottamus- aseman väärinkäyttö, oman edun tavoittelu sekä tahallisuus. Ratsulan (2016) mukaan sana väärinkäytös on otettu käyttöön sisäiset tarkastajat ry:n toimesta englanninkielen sanasta fraud. Sisäiset tarkastajat ry:n mukainen määritelmä väärinkäytökselle on seuraava:

Kaikki laittomat toimet, kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla tai voimakeinoilla uhkaamista. Henkilöt ja organisaatiot syyllistyvät väärinkäyttöksiin

- *saadakseen rahaa, omaisuutta tai palveluita,*
- *välttääkseen maksuja tai palvelujen menetystä tai*
- *varmistaakseen henkilökohtaisia tai liiketoiminnallisia etuja. (Ratsula 2016b, 248.)*

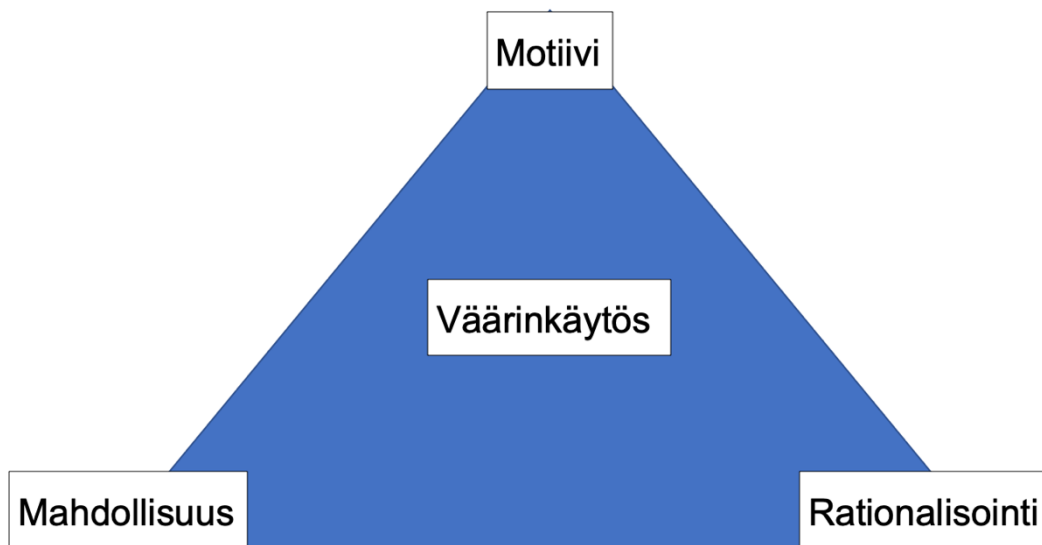
Väärinkäytökseksi voidaan tulkita myös lainmukainen toiminta. Yleensä tällaista toimintaa on yrityksen eettisten- ja toimintaohjeiden sekä yleisten arvojen vastaiset toimintatavat, jotka tehdään organisaation edun tavoittelemiseksi. Väärinkäytökset voidaan jakaa karkeasti kahteen päätyyppiin, organisaation eduksi tai sen haitaksi tehtyihin väärinkäyttöksiin. Organisaation eduksi tehtyjen väärinkäytösten motiivina on usein epäsuora hyötyminen teosta, mm. palkankorotusten, ylennysten tai bonusten muodossa. Organisaation eduksi tehtyjä tekoja ovat esimerkiksi lahjusten antaminen ja vastaanottaminen, kirjanpitoaineiston ja taloudellisten raporttien tahallinen väärentäminen ja lukujen manipulointi, vilpillinen hinnoittelu esimerkiksi kartellihinnoittelun muodossa, tahallisesti puutteelliset tai epätarkat ulkopuolisille annettavat raportit taloudellisesta tilasta, kuvitteellisen tai puutteellisesti hinnoittelun omaisuuden myynti tai luovutus, organisaation toimintaa ohjaavien lakien, asetusten ja omien toimintaohjeiden tahallinen laiminlyönti sekä verotuksessa tehtävät tahalliset virheet. (Ratsula 2016b, 249–252.)

Organisaation haitaksi tehdyn väärinkäytöksen motivaattorina on usein oma taloudellinen hyötyminen organisaation kustannuksella. Tällaisia henkilön omaa etua ajavat toimet voivat olla esimerkiksi varkaudet, lahjusten vastaanottaminen, liiketapahtumien manipulointi mm. ohjaamalla varoja henkilön omalle tilille, perusteettomien korvausvaatimusten esittäminen myyjälle, yrityksen varojen tai omaisuuden oikeudeton käyttö, kirjanpidon väärentäminen,

yrityksen ohjeiden ja poliitikkojen tahallinen laiminlyönti sekä tietotekniikan ja järjestelmien laiton tai oikeudeton käyttö. (Ratsula 2016b.)

4.2 Syitä väärinkäytökselle

Ratsulan (2016b) mukaan väärinkäytösten tekemiselle on jo 1950-luvulla kehitetty selittävä malli (kuva 7). Mallia kutsutaan väärinkäytöskolmioksi, joka on Donald Cressey nimisen kriminologin kehittäämä.



Kuva 7. Väärinkäytöskolmio (Ratsula 2016b, 254)

Mallin selittää väärinkäytökseen johtavat tekijät, jotka ovat motiivi, mahdollisuus ja rationalisointi. Jokainen tekijä on läsnä tilanteessa, jossa henkilö syyllistyy väärinkäytökseen.

Motiivi

Motiivilla tarkoitetaan niitä ajureita, joiden takia henkilöllä on syy tehdä väärinkäytös. Useimmiten motiivina väärinkäytöksille on tekijän kokemaa taloudellista tarvetta. (Ratsula 2016b). Tarve voi johtua esimerkiksi henkilön ylivelkaantumisesta, yli omien varojen elämisestä tai arjen yllättävästä kuluerästä. Motiivina voi toimia myös lahjukset, välinpitämättömyys tai ahneus. (Ratsula 2016b).

Mahdollisuus

Mahdollisuus, eli tilaisuus ja kyky toimia. Mahdollisuus teolle voi syntyä esimerkiksi heikon sisäisen valvonnan johdosta, aseman väärinkäytöstä, teknisestä osaamisesta tai muiden luottamuksen väärinkäytöstä. Mahdollisuuden koittaessa väärinkäytöksen tekijä usein

uskoo, ettei jää teostaan kiinni. Mahdollisuuden koittaessa teko voi olla suunniteltu tai suunnittelematon, jolloin tilaisuus tekee varkaan. (Ratsula 2016b.)

Rationalisointi

Kolmantena tekijänä väärinkäytöksessä on teon oikeutus järkisyillä eli rationalisointi. Henkilö siis perustelee itselleen järkisyillä, miksi hän voi tehdä väärinkäytöksen. Henkilö saattaa selitellä itselleen lainaavansa vain rahaa yritykseltä hetkellisesti ja maksavansa lainaamansa rahat takaisin seuraavasta palkasta. Tästä saattaa tulla loputon kierre ennen kuin henkilö jää kiinni tai tunnustaa teon. (Ratsula 2016b.)

4.3 Aiheutuvat seuraamukset

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2020) tekemän väärinkäytöstutkimuksen mukaan, suurin riski joutua väärinkäytöksen uhriksi on pienillä, alle 100:n työntekijän, yrityksillä sekä suurilla yrityksillä, joiden palveluksessa on yli 1000 työntekijää. Tutkimuksessa todettiin, että menetykset pienille yrityksille olivat 150 000 dollaria, ja suurilla 100 000 – 140 000 dollarin luokkaa. Todennäköisimmät tavat tehdä väärinkäytös olivat korruptio, vilpillinen laskutus, maksujen ja laskujen manipulointi ja perusteettomat hyvitykset. Lisäksi väärinkäytös jatkuu keskimäärin noin 14 kuukautta ennen sen havaitsemista, jonka seurauksena yritykselle aiheutuu 125 000 dollarin menetykset (mediaani). Tutkimuksessa todettiin myös, että väärinkäytöksen seurauksena yritys menettää noin 5 % vuotuisesta liikevaihdostaan. (ACFE 2020.)

Tutkimuksen mukaan yrityksen omistajat ja ylemmän johdon henkilöt syyllistyivät väärinkäyttöihin vain viidesosassa tapauksia, mutta heidän aiheuttamat taloudelliset vahingot olivat suurimpia verrattuna muihin väärinkäyttöksiä tekeviin ryhmiin. Omistajien ja ylimmän johdon henkilöiden aiheuttamat vahingot olivat tutkimuksen mukaan 600 000 dollarin luokkaa, kun taas esimiesten tekemien väärinkäytösten suuruusluokka oli 150 000 dollaria ja työntekijöiden 60 000 dollaria. (ACFE 2020, 5.)

Väärinkäytös jatkuu pitkään, jolloin taloudelliset menetykset muodostuvat suuriksi. Pienten yritysten kohdalla väärinkäytösten vaikutukset ovat suurempia, koska yrityksen taloudellinen vakaus on huomattavasti heikompaa suuriin yrityksiin verrattuna. Tämän vuoksi pienissä yrityksissä väärinkäytöksen seurauksena voidaan pahimmillaan ajautua konkurssiin siitä seuraavien veroseuraamusten ja muiden menetysten vuoksi. Myös väärinkäytöksen tekijältä vaadittavat korvaukset voivat jäädä joissakin tapauksissa saamatta, jolloin ei välttämättä voida kattaa väärinkäytöksen aiheuttamia taloudellisia vahinkoja.

Taloudellisten seurausten lisäksi yritys voi kokea aineettomia vahinkoja. Tällaisia vahinkoja ovat mm. heikentyneet viranomaissuhteet, vaikutus yhteistyökumppaneihin, maineen menetys, brändiarvon heikkeneminen, sijoittajien sekä ulkopuolisten rahoittajien epäluottamus, luottoluokituksen heikkeneminen ja paljon muuta. (Ratsula 2020b.) Edellä mainittu listaus ei ole tyhjentävä, vaan siinä on esitetty oleelliset seuraamukset.

4.4 Ehkäisevät ja paljastavat kontrollit

Väärinkäytösten hallinnassa käytettävät kontrollit voidaan jakaa ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin. Ehkäisevät kontrollit pyrkivät nimensä mukaisesti ehkäisemään väärinkäytöstä tapahtumasta, ja paljastavat taas pyrkivät tuomaan esiin vireillä olevan väärinkäytöksen. Jotta sisäinen valvonta saadaan toimimaan hyvin ja oikein, on kontrolleja valittava molemmista ryhmistä. (Ratsula 2016b, 255)

Tyypillisiä ehkäiseviä kontrolleja ovat Ratsulan mukaan esimiesvalvonta, toimintatavat ja -periaatteet, viestintä ja henkilöstön koulutus, nollatoleranssi väärinkäytösten suhteen, sisäinen tarkastus, riskien ja väärinkäytösriskien arviointi, fyysiset kontrollit, erilaiset kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät, työntekijöiden taustojen tarkastus, tarkastusvaliokunta ja compliance toiminto, valtuuksien määrittelemine, tehtävien eriyttäminen. Osa edellä mainituista kontrolleista toimii myös paljastavien kontrollien roolissa, kuten esimiesvalvonta ja sisäinen tarkastus (Ratsula 2020b, 255.)

Paljastavia kontrolleja ovat Ratsulan mukaan eettiset ilmoituskanavat, esimiesvalvonta, sisäinen tarkastus, data-analytiikka, analyttiset tarkkailut ja pakolliset lomat sekä työtehtävien rotaatio (Ratsula 2020b, 263). Paljastavien kontrollien toiminta perustuu työskentelyolosuhteiden muutoksiin, tositteiden ja muun datan analyttiseen tarkasteluun sekä organisaation henkilöstön suorittamaan valvontaan muiden tehtävien ohessa. Henkilöstön suorittamalla valvonnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä havaitsee väärinkäytöksen. Työntekijöiden suorittama valvonta on tehokasta, koska suurin osa väärinkäytöksistä saadaan kiinni annetun vihjeen perusteella. Ilmiannoista 50 prosentissa on vihjeen antajana yrityksen oma työntekijä (ACFE 2020, 19).

4.5 Vastuut ja roolit väärinkäytösten hallinnassa

Jokaisella organisaation osalla on vastuu väärinkäytösten hallinnasta. Hallituksella ja toimitusjohtajalla on vastuullaan antaa tarvittavat resurssit sisäisen valvonnan järjestämiseksi ja käyttöön ottamiseksi. Compliance-toiminto varmistaa ja valvoo muiden elinten toimintaa, samalla antaen puolueettoman mielipiteensä johdon päätösten tueksi. (Ratsula 2020b, 295–296.)

Sisäisen tarkastuksen rooli valvonnassa on tarjota puolueetonta varmistuspalvelua ja arvioida sisäisen valvonnan kontrollien toimintaa puolueettomasti sekä olla osallisena väärinkäytösten tutkinnassa. Näillä keinoilla sisäinen tarkastus on osallisena väärinkäytösriskien hallinnassa. Usein kuvitellaan sisäisen tarkastuksen pääasiallisen tehtävän olevan väärinkäytösten tekijöiden kiinniottaminen, vaikka näin ei pääasiassa ole. ACFE:n tutkimuksen mukaan vain noin 15 prosenttia väärinkäytöksistä paljastetaan sisäisen tarkastuksen toimesta, joten sisäinen tarkastus ei ole tehokkain keino paljastaa väärinkäytöksen tekijöitä (ACFE 2020, 19). Sisäisellä tarkastuksella on enemmänkin ehkäisevä vaikutus väärinkäytöksiin, joka perustuu lähinnä kiinnijäämisen pelkoon, joka nostaa kynnystä ryhtyä toimiin.

Tilintarkastajan vastuulla on ottaa kantaa tilinpäätöksen oikeellisuuteen ja siihen, antaako se oikean ja riittävän kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tarkastajan on kuitenkin pyrittävä huolellisella suunnittelulla minimoimaan tilintarkastusriski. Tilintarkastusriskillä tarkoitetaan kaikkia niitä olennaisia seikkoja, joita ei huomata tilintarkastusta suorittaessa. Tilintarkastajan on myös otettava kantaa tarpeelliseksi katsomansa sisäisen valvonnan toimivuudesta ja sen järjestämisestä tarkastuskertomuksessaan (Ratsula 2020b, 296).

Organisaation työntekijöillä on myös vastuu tuoda ilmi havaitsemiaan väärinkäytöksiään (Ratsula 2020b, 297). ACFE:n tutkimuksen mukaan 43 prosenttia väärinkäytöksistä havaitaan jonkun antaman vinkin mukaan. Vinkeistä 50 prosenttia on työntekijöiden tekemiä (ACFE 2020, 19). Tehokkaita tapoja paljastaa väärinkäytöksiä ovat tiedotuskanavat, joiden kautta kuka vain voi käydä antamassa nimettömän vihjeen mahdollisesta väärinkäytöksestä. Siksi organisaatioon kannattaa luoda luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri, jolloin kynnys ilmiantaa väärinkäytöksen tekijä, on matalampi. Ratsulan (2020b, 262–263) mukaan on myös tärkeää kannustaa tai jopa velvoittaa työntekijöitä tuomaan esiin havaitsemiaan epäkohtia. Samalla on myös tehtävä henkilöstölle selväksi, että asioiden esiintuominen ei aiheuta työntekijälle seuraamuksia, kuten työpaikan menetystä tai syyllistämistä.

5 Yritys X

5.1 Esittely

Kehitystyön kohteena oleva yritys on kirjanpitolain (1997, 1: 4 b §) raja-arvojen mukaisesti määriteltävissä mikroyritykseksi. Yritys on suomalainen osakeyhtiö, joka päätoimialana on muualla luokittelematon erikoistunut rakennustoiminta. Yritys toimii pääosin muiden yritysten alihankkijana. Yrityksessä on kaksi osakasta, joista toisella on yli 50 prosentin ääni- ja osake-enemmistö. Osake-enemmistön omistaja toimii samalla yrityksen toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana, kuten usein pienille ja mikroyrityksille on tyypillistä. Jatkossa opinnäytetyössä käytetään yrityksen osake enemmistön omistajasta nimikettä toimitusjohtaja, koska se kuvaa hänen työnkuvaansa parhaiten.

Väärinkäytös ja sen vaikutukset

Väärinkäytös paljastui osittain vuonna 2018 suoritettussa verotarkastuksessa, jossa tarkastajat löysivät kirjanpidosta liiketoimintaan liittymättömiä kuitteja. Kuteilla ei ollut liiketaloudellisia perusteita, joten verotarkastajat huomauttivat niistä ja määräsivät yritykselle jälkiveroja useita tuhansia euroja tarkastetuille tilikausille. Verotarkastuksen jälkeen kirjanpidon tarkempi seuranta ja läpikäyminen aloitettiin, jolloin esiin nousi lisää liiketoimintaan liittymättömiä kuitteja ja perusteettomia liiketoimia. Väärinkäytösten määrää vähennettiin hieman tilikaudella 2019, ja tapaukset loppuivat seuraavan tilikauden aikana. Ennen väärinkäytöstä yrityksen toiminta perustui osakkaiden keskinäiseen luottamukseen, jolloin toisten tekemisiä ei seurattu tarkasti. Väärinkäytöksestä saatu hyöty tilikaudella 2018 oli noin 15 prosenttia liikevaihdosta, joka on kolme kertaa enemmän, kuin ACFE:n ilmoittama viiden prosentin keskiarvo. Saatu hyöty ilmoitetaan suhteessa yrityksen liikevaihtoon asianomaisten yksityisyyden ja yrityksen identiteetin suojaamiseksi sekä tapauksen arkaluontoisuuden vuoksi.

Väärinkäytöksellä on ollut huomattavia taloudellisia vaikutuksia myös yrityksen liiketulokseen, joka on selvästi heikentynyt vuodesta toiseen väärinkäytöksen aikana. Se on myös kokenut rajun laskun tilikausien 2017 ja 2018 välillä sekä 2019 ja 2020 välisenä aikana. Tilikaudella 2020 yrityksen liiketulos painui tappiolliseksi väärinkäytöksen tutkinnasta johtuvien kulujen vuoksi. Yrityksen toimitusjohtaja hankki yritykselle lakimiehen avustamaan rikosilmoituksen laadinnassa ja mahdollisen oikeuskäsittelyn varalta.

Juridisten palvelujen lisäksi väärinkäytöksen selvittäminen vaatii enemmän myös hallinnollisia kuluja, koska toimitusjohtajan on tutkittava kirjanpitoa ja etsittävä useilta tilikausilta väärinkäytökseen liittyviä tositteita. Kirjanpidon tutkiminen vie resursseja operatiivisen työn tekemiseltä, koska toimitusjohtaja aikaisemmin tehnyt pääasiassa suorittavaa työtä toimeksiantojen parissa.

5.2 Sisäisen valvonnan arviointi

Yritys X:lle tehtiin opinnäytetyön aikana arvio sisäisen valvonnan kontrollien riittävyydestä ja toimivuudesta. Toimitusjohtajaa haastateltiin tutkimusta tehdessä sisäisen valvonnan nykytilan arvioimiseksi. Kysymykset oli laadittu prosessikohtaisesti. Kysymysten avulla selvitettiin, millaisia kontroleja yrityksellä on ennestään ollut käytössään, ja millaisia kontroleja on otettu käyttöön väärinkäytöksen paljastumisen myötä. Lisäksi yrityksen toimitusjohtaja täytti sisäisen valvonnan itsearviointilomakkeen, joka on otettu Ratsulan (2016b) kirjasta. Käytetty lomake on liitteenä tämän opinnäytetyön lopussa (liite 1). Haastattelusta ja itsearviointilomakkeelta saadun tiedon perusteella pystytään koostamaan kuva yrityksen sisäisen valvonnan tilasta ennen ja jälkeen väärinkäytöksen paljastumista sekä

Sisäisen valvonnan tilanne ennen väärinkäytöstä

Väärinkäytöksen aikaan ja sen paljastuessa Yritys-X:n sisäinen valvonta oli puutteellista, koska toimitusjohtajan mukaan väärinkäytösriskienhallinta oli perustunut lähinnä tilintarkastusten varaan. Sisäisen valvonnan kontroleihin ei ollut panostettu juuri lainkaan, eikä niitä osattu edes ajatella ennen väärinkäytöksen paljastumista. Ennen väärinkäytöksen paljastumista molemmilla osakkailla on ollut valtuudet ottaa vastaan tiluksia ja tehdä sopimuksia. Molemmilla osakkailla on ollut myös valtuudet toimittaa kirjanpitoaineistoa tilitoimistoon. Silti hämäriä sopimuksia, laskuja ja kuitteja pääsi seulan läpi taloushallintoon asti, jolloin tileiltä nostettiin varoja perusteetta.

Yrityksen kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. on viimekäden vastuu kirjanpidon järjestämisestä ja kirjanpitoaineiston lainmukaisuudesta yrityksen ylimmällä johdolla, kuten kappaleessa 2.3 todetaan. Kuitenkin myös tilitoimiston vastuulla on kieltäytyä kirjaamasta tilitahtumia, joita se epäilee vilpillisiksi, tiedostaa osallistuvansa kirjanpitorikkomukseen tai veropetokseen. Tilanne on hankala, koska kirjanpitäjällä ei ole kuitenkaan velvollisuutta arvioida asiakkaansa tuottaman aineiston laatua, mutta kirjanpitäjän on puututtava selviin tai epäilyttäviin tapauksiin, joissa arvioidaan olevan väärinkäytöksen riski. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi kohtuuttoman suuret laskut erityisen pitkällä maksuajalla oudolta laskuttajalta sekä liiketoimintaan liittymättömät hankinnat. Keinolla saatetaan pyrkiä kirjanpidon manipulointiin esimerkiksi verojen minimoimiseksi. Jos väärinkäyttöä epäillään, on laskuttajan olemassaolo kuitenkin helppo tarkistaa yritysrekisteristä ja pyytää tältä saldovahvistus. (Fredman, 2018.)

Tavaravarastoja yrityksellä ei ole, joten niihin kohdistuvia väärinkäytösriskejä ei tarkastella tässä opinnäytetyössä. Henkilöstöhallinnon kontrollit ovat olleet samanlaisia nykyhetken verrattuna, joten niitä käsitellään seuraavassa luvussa.

Sisäisen valvonnan tilanne nykyään

Väärinkäytöksen paljastumisen myötä, yrityksen toimitusjohtaja on kiinnittänyt enemmän huomiota sisäiseen valvontaan ja hankkinut apua valvonnan kehittämiseen. Väärinkäytöksen jälkeen onkin havaittavissa tiukentuneita poliitikkoja ja kontroleja.

Valtuudet ostojen ja ostotarjousten tekemiseen ovat ainoastaan yrityksen toimitusjohtajalla. Lisäksi toimitusjohtaja tarkastaa ostolaskut ja ostovelat säännöllisesti, jotta velkojen ja laskujen oikeellisuudesta voidaan varmistua. Myös hankintojen valtuudet on määritelty pelkästään toimitusjohtajalle, jotta aiheettomilta hankinnoilta vältyttäisiin.

Myyntien ja myyntitarjousten tekemiseen valtuudet ovat ainoastaan toimitusjohtajalla. Myös myyntisopimuksia voi solmia ainoastaan toimitusjohtaja, muiden tekeminä ne eivät ole päteviä. Myös tilaukset on hyväksyttävä toimitusjohtajalla, jotta hinnoittelusta ja muista ehtoista voidaan varmistua. Kuitenkin myyntisaamisia seurataan tilitoimiston toimesta ja poikkeuksista ja ylittyneistä maksuajoista ilmoitetaan toimitusjohtajalle, joka tekee sitten tarvittavat toimet tilannekohtaisesti. Asiakaspalautteet ja hyvityspyynnöt toimitusjohtaja ottaa itse vastaan ja arvioi tilannekohtaisesti tarvittavat toimet, jotta vältytään perusteettomilta hyviyksiltä.

Henkilöstöhallinnosta vastuussa ovat toimitusjohtaja ja tilitoimisto. Tilitoimisto hoitaa palkkojen laskennan ja maksamisen. Palkat lasketaan ja maksetaan työkorttien mukaan, joilla ilmoitetaan tehdyt työtunnit projektikohtaisesti ja viikkotasolla. Työntekijät laativat itse työkortit, jotka hyväksyy toimitusjohtaja ja lähettää ne sitten tilitoimistoon käsiteltäväksi. Palkkojen maksun hyväksyy vielä erikseen toimitusjohtaja, ja samalla tarkastetaan, täsmääkö palkkalaskelmat työkorttien kanssa. Työntekijöiden tietoihin pääsy on ainoastaan toimitusjohtajalla, mutta palkanlaskennan kannalta oleellisia tietoja voi tarkastella myös palkanlaskija. Työntekijärekisterin päivitysoikeudet ovat ainoastaan toimitusjohtajalla. Koska yritys-X tekee töitä alihankkijana, ei sillä ole omaa perehdytysohjelmaa, vaan yritykset joille töitä tehdään perehdyttävät henkilöstön työmaalle. Työsuhteita yrityksellä on määräaikaisia sekä toistaiseksi voimassaolevia. Määräaikaiset työsuhteet ovat projektikohtaisia sopimuksia, jotka päättyvät projektin loputtua. Päättyneistä ja voimassaolevista työsuhteista pidetään työntekijärekisteriä, jotta tiedetään ketkä ovat tarkasteluhetkellä yrityksen palveluksessa.

5.3 Sisäisen valvonnan kehittäminen

Taloushallinnon sähköistäminen

Yritys-X:n taloushallinnossa on edelleen käytössä perinteinen mappikirjanpito. Mappikirjanpidossa tositteet ja muut dokumentit ovat paperisia, säilytetään kansioissa ja aineisto toimitetaan tilitoimistoon säännöllisin väliajoin, usein kerran kuukaudessa kirjanpitäjälle käsiteltäväksi. Sisäisen valvonnan kannalta menetelmä on riskialtis, jos useampi henkilö voi toimittaa materiaalia tilitoimistolle. Aikaisemmin käytäntö mahdollistikin väärinkäytöksen tapahtumisen, koska ei linjattu tarkasti sitä, kenellä on oikeudet toimittaa aineistoa kirjanpitoon.

Tulevaisuudessa yrityksen olisi kannattavaa harkita taloushallinnon sähköistämistä kokonaan tai ainakin osittain. Sähköisen taloushallinnon etuna on paperien ja mappien vähentyminen ja kirjanpidon aineiston nopea saatavuus tarvittaessa. Sähköisissä järjestelmissä on myös etuna tositteiden sekä osto- ja myyntilaskujen tarkastaminen siihen valtuutetun henkilön toimesta. Käytännössä eri henkilö kuin tositteen laatija tarkastaa sisällön ja hyväksyy tai hylkää tositteen, jolloin asiattomat tositteet saadaan seulottua järjestelmästä.

Sähköinen taloushallinto mahdollistaa myös työajanseurannan reaaliajassa. Esimerkiksi tällä hetkellä työntekijät täyttävät työvuoroistaan paperisen työkortin, mutta sähköisessä järjestelmässä työntekijä pystyy merkkamaan työvuoron päätteeksi tekemänsä tunnit puhelimella tai tietokoneella. Työvuorot menevät sähköiseen työajanseurantaan, josta toimitusjohtaja voi käydä tarkastamassa ja hyväksymässä kirjaukset ja välittää ne eteenpäin palkanlaskijalle.

Sähköisen taloushallinnon etuna on myös ns. neljän silmän periaatteen helppo käyttöönotto. Neljän silmän periaatetta noudattaessa kaksi henkilöä tarkastaa saman tositteen. Esimerkiksi työntekijöiden esimies hyväksyy laskun ja esimiehen esimies hyväksyy laskun, josta se menee kirjanpitoon, jolloin havaitaan tehokkaammin väärinkäytöksiä verrattuna yhden silmäpariin.

Myyntiprosessi

Myyntitarjoukset toimitusjohtaja tekee tällä hetkellä itse. Jos tulevaisuudessa yritykseen palkataan taloushallinnon assistentti, voi hän laatia myyntitarjoukset ja lähettää ne hyväksyttäväksi toimitusjohtajalle. Tällöin prosessissa on läsnä sisäisen valvonnan kontrolli, jossa toisen henkilön laatima tarjous tarkastetaan jonkun toisen toimesta. Assistentin palkkaaminen voi tulla kyseeseen, mikäli tilausten määrä kasvaa radikaalisti, ja aikaa alkaa kulua niiden hoitamiseen.

Myyntisaamisten seuranta hoitaa tällä hetkellä tilitoimisto. Jos järjestelmä antaa siihen mahdollisuuden, myös toimitusjohtajan kannattaa seurata itse myyntisaamisia, jotta pitkityneet saamiset huomataan tehokkaammin ja niihin voidaan puuttua nopeammin. Samalla myyntejä voidaan seurata aktiivisemmin.

Ostoprosessi

Yrityksen ostoprosessi on suurimmaksi osaksi hyvin järjestetty. Vain yhdellä henkilöllä, eli toimitusjohtajalla, on oikeudet tehdä hankintoja yritykselle. Hankinnat eivät usein ole kovin suuria, koska yrityksen ei tarvitse hankkia itselleen rakentamisessa tarvittavia materiaaleja. Alihankkijana toimiva yritys X käyttää tilaajan hankkimia materiaaleja suorittaessaan palvelujaan.

Jos yritys siirtyy sähköiseen taloushallintoon, mahdollistaa se ostojen ja ostovelkojen seurannan. Tällöin maksamattomat ostolaskut huomataan nopeammin, ja niihin voidaan reagoida nopeammin, jolloin viivästyskorot jäävät minimiin. Ostolaskut voidaan hyväksyä järjestelmässä, ja ne voidaan myös tarkastaa ennen hyväksyntää. Järjestelmän avulla on mahdollista huomata myös väärät ostolaskut, jotka ovat päätyneet järjestelmään.

Henkilöstöhallinto

Yritys X:n henkilöstöhallinnon prosessit on järjestetty hyvin, ja arvion mukaan ne ovat yrityksen tarpeisiin sopivat. Työntekijärekisteriä pidetään ajan tasalla, ja rekisterin käyttöoikeudet ovat selkeästi määriteltä.

Varastojen hallinta

Jos yrityksen toiminta kehittyy tai muuttuu ja yritykselle kertyy tavaravarastoja, on niihin syytä kehittää kontrollit jo heti alussa osaksi päivittäistä toimintaa. Varastojen inventaarioissa kannattaa hyödyntää vuorottelevaa inventointia, jossa eri henkilöt tekevät inventaariot vuorotellen. Mahdollisuuksien mukaan olisi myös harkittava, tekeekö varaston inventaariot henkilö, jolla ei ole pääsyä varastoon. Tällöin riippumaton henkilö suorittaa inventaariot ja varaston arvostamisen, jolloin varastosaldojen manipulointia ei tapahdu. Varastojen hallintaan kannattaa myös harkita sähköistä varastojen hallintajärjestelmää, koska seurantajärjestelmä helpottaa ja nopeuttaa poikkeamien havaitsemista sekä niihin puuttumista.

6 Yhteenveto

6.1 Tutkimuksen tulokset ja niiden arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida yritys X:n sisäisen valvonnan prosesseja ja kontroleja, ja antaa niiden pohjalta kehitysehdotuksia sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Samalla tarkoituksena oli tutkia ja selvittää ne kontrollipuutteet, jotka mahdollistivat väärinkäytöksen tapahtumisen. Näiden tietojen pohjalta yritykselle annettiin sisäisen valvonnan kehittämisehdotelma, joka on laadittu COSO-mallin pohjalta. Opinnäytetyö rajattiin tutkimaan ja kehittämään yritys X:n sisäistä valvontaympäristöä. Tutkimusta ohjattiin eteenpäin tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen aloitetaan alakysymyksistä, koska niiden avulla pyritään vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen, ja siten rakenne pysyy loogisena.

Alatutkimuskysymysten käsittely

- Millaisia vaikutuksia väärinkäytöksellä voi olla yrityksen toiminnalle?

Väärinkäytöksellä voi olla yritykselle vakavia seuraamuksia. Pahimmassa tapauksessa väärinkäytös on yrityksen kokoon ja liikevaihtoon suhteutettuna niin merkittävä, että sen johdosta toiminta on lopetettava. Syitä lopettamiselle voi olla mm. pääoman loppuminen, jolloin laskujen maksamiseen ei ole enää varaa. Väärinkäytös saattaa vaikuttaa myös rahoituslaitosten toimintaan. Laitokset saattavat nostaa vieraan pääoman hintaa, eli korkoa, jolloin lainan ottamisesta tulee kallista. Väärinkäytös aiheuttaa yritykselle myös maineriskejä, jos väärinkäytös tulee kuluttajien ja asiakkaiden tietoisuuteen. Tällöin uhkana on asiakkaiden kaikkoaminen. Maineriskiin vaikuttaa myös se, miten yrityksen ylin johto ja esimiehet suhtautuvat väärinkäytökseen ja tarttuvatko he heti toimeen sen selvittämiseksi ja korjaamiseksi. On myös huomioitava väärinkäytöksen vaikutukset työntekijöihin. Työntekijöiden motivaatio ja työmoraali voi kärsiä, jos väärinkäytökseen ei puututa ja sen annetaan jatkua kauan. Myös työpaikka on uhattuna, jos yrityksen talous ei kestä väärinkäytöksen aiheuttamia taloudellisia menetyksiä.

Yritys X:n tapauksessa väärinkäytös johti oikeustaisteluun väärinkäytöksen tekijän kanssa, jolloin yritykselle syntyy merkittäviä oikeuskäsittelykuluja. Myös kirjanpitoaineiston läpikäyminen aiheuttaa kustannuksia, koska tositteet, jotka liittyvät väärinkäytökseen on etsittävä ja dokumentoitava. Yritys X:lle suoritettiin myös verotarkastus, jossa verottaja huomasi osan väärinkäytökseen liittyvistä tositteista. Verottaja myös määräsi yritykselle jälkiveroseuraamuksia, joiden suuruus oli merkittävä yrityksen liikevaihtoon nähden. Summat olivat

useita tuhansia euroja. Yrityksen tapauksessa väärinkäytös lisäsi toimitusjohtajan hallinnollista työtaakkaa ja aiheutti päänvaivaa, jolloin henkinen jaksaminen on koetuksella.

- Miten väärinkäytöksiä voi estää?

Väärinkäytöksiä ei voida estää kokonaan, mutta siihen liittyviä riskejä voidaan hallita ja ehkäistä parhaan mukaan. Väärinkäytösriskien hallintaan on monia erilaisia keinoja, jotka ovat riippuvat yrityksen toimialasta, koosta, taloushallinnosta, varastojenhallinnasta ja toiminnan luonteesta. Sisäisen valvonnan kulttuuri ei siis ole samanlainen jokaisessa yrityksessä, vaan se on rakennettava jokaisen yrityksen omiin tarpeisiin sopivaksi.

- Millaisilla kontrolleilla tutkimuksen kohteena olevan yrityksen väärinkäytösriskejä olisi voitu madaltaa kohtuulliselle tasolle.

Väärinkäytöksen aikana yritys X:n sisäinen valvonta oli erittäin puutteellista. Yrityksen osakkaat eivät määritelleet selkeästi vastuita ja toimivaltuuksia, vaan luottivat toisiinsa eikä tekemisiä seurattu tarkasti, jolloin luottamusta käytettiin hyväksi väärinkäytöksen tekemiseen. Kuten kappaleessa 5.3 käsiteltiin, muutamilla kontrolleilla väärinkäytös olisi voitu huomata aikaisemmin ja siihen olisi voitu puuttua. Kontrollien avulla väärinkäytöksestä saatu hyöty olisi jäänyt pienemmäksi, ja menetykset olisivat olleet kohtuullisempia.

Eryityisesti sisäisen valvonnan kontrolleja olisi sijoitettava myynti- ja ostoprosessiin, koska ne ovat yrityksen pääprosessit, joiden kautta kulkee suurin osa yrityksen pääomista. Ostoprosessin kautta yrityksen tileiltä on mahdollista nostaa varoja tekaistuilla tositteilla, kuten yritys X:n tapauksessa kävi. Yritys X:n kohdalla ehkäisevänä kontrollina olisi ollut ostojen kahdenkertainen tarkastaminen, jossa ostolaskun tarkastaja ja laskun kirjanpitoon toimittaja ovat eri henkilöitä.

- Millaisia kontrolleja olisi tulevaisuudessa sovellettava, jotta väärinkäytösrishti olisi kohtuullinen?

Ehkäiseviä ja paljastavia kontrolleja on pääasiassa lisättävä yrityksen osto- ja myyntiprosesseihin. Väärinkäytös tapahtui yrityksen ostoprosessin kautta, joten siihen on keskityttävä enemmän. Ostoprosessin kautta yrityksen varat liikkuvat ulos yrityksestä, siksi se on kriittisempi muihin prosesseihin verrattuna. Toiseksi kriittisin prosessi olisi varasto, koska varastokirjanpitoa väärentämällä on mahdollista siirtää myös varoja ulos yrityksestä. Koska yrityksellä ei ole varastoja tällä hetkellä, ei niihin ole tarvetta kiinnittää huomiota. Opinnäytetyön aikana yrityksen käyttöön rakennettiin kontrollimatriiseja, joiden avulla sisäisen valvonnan prosesseja voidaan kehittää sekä arvioida prosessien ja kontrollien riittävyttä ja nykytilaa.

Tulevaisuudessa kannattavaa on kehittää erityisesti ehkäiseviä kontroleja. Ehkäisevät kontrollit ovat osana päivittäistä toimintaa, jolloin ne nostavat kynnystä väärinkäytöksen tekemiselle. Samalla liiketapahtumia tulee seurattua vähän kerrallaan sitä mukaan kuin niitä tulee. Esimerkiksi ostolaskujen hyväksyminen ennen maksamista, jolloin tarkastetaan laskun oikeellisuus yhdellä kertaa. Hankalampaa on käydä useampia laskuja läpi tilikauden lopulla, jolloin jotain saattaa jäädä huomaamatta. Vaikka ehkäisevien kontrollien keittäminen on tärkeää, ei saa unohtaa paljastavia kontroleja. Paljastavista kontrolleista yritys X:n kannalta oleellisia ovat lomarotaatiot, data-analyysit, esimiesvalvonta ja eettiset ilmoituskanavat. Yritys X:n tapauksessa sisäisen tarkastuksen jatkuva käyttäminen saattaa olla taloudellisesti rasittavaa, joten sen jatkuva käyttö saattaa olla liian kallista sisäisen valvonnan tuomiin hyötyihin nähden. Sisäisen tarkastuksen konsultointia esimerkiksi 1–2 kertaa vuodessa, kannattaa harkita.

Eettisten ilmoituskanavien käyttäminen hyödyntää yritystä huomattavasti. Kanavien kautta yrityksen asiakkaat ja muut työntekijät voivat jättää ilmoituksia epäillessään väärinkäytöksiä, jolloin ilmoituksessa mainitun henkilön toimiin voidaan kiinnittää huomiota ja seurata tekemisiä. Tällöin saatetaan huomata mahdollisia väärinkäytöksiä hyvissä ajoin, ja niihin päästään puuttumaan nopeasti.

Data-analyysien tekeminen yritys X:n kohdalla ei ole kovinkaan vaivalloista, joten se on hyvä tapa tarkastella mm. reskontria ja niissä tapahtuneita muutoksia. Jos havaitaan merkittäviä muutoksia, niihin puututaan ja selvitetään mistä ne johtuvat. Esimerkiksi jos yrityksen ostojen määrä kasvaa paljon suhteessa liikevaihdon kasvuun, on syytä epäillä väärinkäytöstä ja selvitettävä, mistä muutos johtuu.

On siis tärkeää hyödyntää molempia kontrolliluokkia, niin paljastavia kuin ehkäiseviä. Niiden yhteisvaikutuksella väärinkäytösriskejä on mahdollista madaltaa sekä mahdollisesti ehkäistä väärinkäytösten tapahtumista. Kontrollien asettaminen prosessien eri vaiheisiin lisää mahdollisuuksia ehkäistä ja huomata väärinkäytöksiä ajoissa, jolloin niihin pystytään puuttumaan nopeasti.

Päätutkimuskysymys

- Mikä on sisäisen valvonnan merkitys yrityksen menestyksen taustatekijänä?

Sisäisen valvonnan merkitys yrityksen menestyksen kannalta on merkittävä. Sisäinen valvonta ehkäisee väärinkäytöksiä sekä vaikeuttaa niiden tekemistä. Varsinkin pienissä ja toimintaa aloittavissa yrityksissä väärinkäytöksen seuraukset voivat olla taloudellisesti niin suuret, että toiminta joudutaan lopettamaan varojen puutteen vuoksi.

Yrityksen menestykseen vaikuttaa myös sen maine kuluttajien keskuudessa. Huonomaineisen yrityksen palveluja ei todennäköisesti kuluteta yhtä paljoa, kun hyvämaineisen yrityksen. Riippuen väärinkäytöksen laadusta ja tekijästä, voi yrityksen brändi ja imago kärsiä pahasti. Kuten Nokian renkaiden testi- ja Volkswagenin päästöhuijaus olivat yrityksen johdon tekemiä, jolloin yritysten brändi ja maine kokivat kolauksen sekä yritysten toiminta heikkeni epäluottamusta kuluttajien keskuudessa.

Sisäisen valvonta auttaa compliance -riskien hallinnassa. Yritysten odotetaan toimivan eettisesti ja vastuullisesti, jolloin sisäisen valvonnan avulla tavoitteeseen pyritään. Valvonta nostaa kynnyksiä toimia väärin eettisten ja vastuullisten arvojen vastaisesti, tai pyrkii havaitsemaan arvojen vastaisesti toimimisen.

Sisäisen valvonnan prosessikaaviot avustavat valvonnan toteutumisessa. Prosessikaavioiden avulla henkilöstölle esitetään prosessit kuvina, jolloin se on helpompi hahmottaa, ja jokainen tietää ja tuntee siten vastuunsa osana prosessia. Henkilöstön perehdyttäminen prosessin vaiheisiin ja työnkuvaan vähentää myös epäselvyyksiä vastuualueista ja -rajauksista, jolloin ei pääse syntymään tilannetta, jossa kaksi henkilöä tekee samaa asiaa toisistaan tietämättä.

6.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön edetessä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. prosessin aikana paneuduttiin sisäiseen valvontaan syvällisesti ja samalla tarkasteltiin yritys X:n sisäisen valvonnan tilaa väärinkäytöksen aikana sekä sen jälkeisenä aikana. Sisäisestä valvonnasta havaittiin merkittäviä puutteita, jotka johtuivat siitä, että valvonnan tärkeyttä ei osattu ajatellakaan ennen väärinkäytöksen tapahtumista

Sisäisen valvonnan merkitys yritykselle on valtava. Valvonnan avulla on mahdollista kohdistaa toimintaan kohdistuvia riskejä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole poistaa niiden olemassaoloa, koska se on taloudellisesti kannattamatonta. Sisäinen valvonta ei siis saa maksaa enempää, mitä sen tuottama lisäarvo on. Yrityksen koosta riippuen, pienilläkin muutoksilla prosesseissa ja kontroleilla voi olla huomattava vaikutus riskienhallintaan.

Jatkotutkimusideoita opinnäytetyötä tehdessä syntyi pari kappaletta. Tulevaisuudessa tulisi teettää tutkimus siitä, miten sisäinen valvonta on yritys X:ssä kehittynyt opinnäytetyön jälkeen, ja onko sitä kehitetty ehdotusten pohjalta. Toisena ideana syntyi sisäistä valvontaa käsittelevä opas pienyritysten käyttöön. Opas käsittelee sisäisen valvonnan tärkeyttä yrityksen toiminnassa ja opastaisi sen käyttöönotossa.

Lähteet

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) 2020. Report to the nations. 2020 global study on occupational fraud and abuse. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita.

Committee of Sponsoring Organizations of Threadway Commission 2017. Enterprise risk management – Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of Threadway Commission 2013. Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary. Viitattu 26.6.2020. Saatavissa <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

Fredman, J. 2018. Kirjanpitorikokset tilitoimiston näkökulmasta. Tilisanomat. Nro 4/2018. Viitattu 9.11.2020. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/kirjanpitorikokset-tilitoimisto>

Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014. Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. Helsinki; Talentum.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 1336/1997.

Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma.

Noukka, L. 2017. Riskiblogi. COSO-ERM uudistui – Eron kuutioajattelusta. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://riskiblogi.fi/?p=429>

Osakeyhtiölaki 624/2006.

PwC 2020. Fighting fraud: A never ending battle. PwC's global economic crime and fraud survey. Viitattu 9.5.2020. Saatavissa <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf>

PwC 2018. Pulling fraud out of the shadows. Global economic crime and fraud survey 2018. Viitattu 13.2.2020. Saatavissa <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>.

PwC 2017. Uutishuone. Uudistunut COSO-ERM uudistaa riskienhallinnan ajattelua. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://uutishuone.pwc.fi/uudistunut-coso-erm-uudistaa-riskienhallinnan-ajattelua/>

Ratsula, N. 2016a. Compliance. Helsinki: Talentum.

Ratsula, N. 2016b. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki; Edita.

The Institute of Internal Auditors 2013. Position paper – The three lines of defence in effective risk management and control. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa

<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Liite 1. Sisäisen valvonnan itsearviointilomake.

Sisäisen valvonnan arviointilomake

Arvioi valvonnan eri elementtejä arvioimalla asteikolla 1-4	1	Täysin samaa mieltä
	2	Osittain samaa mieltä
	3	Osittain erimieltä
	4	Täysin erimieltä
	0	En osaa sanoa

Ohjausympäristö	1	2	3	4	0	Kommentteja / kehitysideoita ja Kehitysuunnitelmia
Ylin johto on määritellyt kaikkia koskevat yhteiset toimintaperiaatteet						
Johto näyttää omalla esimerkillään sitoutumista eettisiin toimintaperiaatteisiin						
Organisaatiolla on olemassa ajantasainen organisaatiokaavio, joka kuvaa jokaisen työntekijän vastuuta ja raportointisuhdetta						
Henkilöstön työnkuva on määritelty ja dokumentoitu.						
Tärkeille työtehtäville on määritelty varamiesmenettely, jolloin tehtävät tulevat hoidettua poissaolotapauksissa.						
Henkilöstön rekrytointiin, palkkaukseen ja kehittämiseen on olemassa politiikka, jonka mukaan toimitaan.						

Organisaatiolla on avoin ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä.						
Organisaatiossa on viestitty selkeästi jokaisen työntekijän vastuu toimia työtehtäviensä ja yhteisten sääntöjen mukaisesti ja nostaa esiin epäkohtia.						

Riskien arviointi	1	2	3	4	0	Kommentteja / kehitysideoita ja Kehitysuunnitelmia
Organisaatio on määritellyt strategiset ja operatiiviset tavoitteensa riittävällä selkeydellä.						
Tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit koko organisaation tasolla on tunnistettu ja analysoitu, ja niiden hallitsemiseksi on kehitetty riittävät toimenpiteet.						
Organisaatio on riittävällä tavalla huomionnut väärinkäytösmahdollisuudet toiminnassaan ja asettanut kontrolleja riskien hallitsemiseksi.						
Organisaatiossa on tunnistettu ne merkittävät ulkoiset ja sisäiset muutokset, jotka saattavat vaikuttaa sisäiseen valvontajärjestelmään.						

Valvontatoimenpiteet	1	2	3	4	0	Kommentteja / kehitysideoita ja Kehitysuunnitelmia
Organisaation avainprosessit on tunnistettu ja kuvattu.						
Avainprosesseihin liittyvät avainkontrollit on tunnistettu ja dokumentoitu.						

Nimitetty henkilö on vastuussa täsmäyttämään kuukausittaiset taloudelliset raportit niitä tukeviin kuitteihin ja muihin dokumentteihin (kirjanpitäjä).						
Täsmäytysten yhteydessä havaittuihin poikkeamiin reagoidaan ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään riittävän ajan kuluessa.						
Esimiehet hyväksyvät asianmukaisesti alaistensa kulut.						
Organisaatiolla on käytössään menetelmät ulkoistamiensa palvelujen sisäisen valvonnan asianmukaisen järjestämisen varmistamiseksi.						
Työtehtävät on eriytetty asianmukaisesti.						
Organisaatio on määritellyt ja jalkauttanut asianmukaiset politiikat ja ohjesäännöt, jotka ovat ajan tasalla.						

Informaatio ja kommunikaatio	1	2	3	4	0	Kommentteja / kehitysideoita ja Kehitysuunnitelmia
Henkilöstölle annetaan heidän työtehtäviensä hoitamiseksi riittävä koulutus.						
Henkilöstön yhteisistä toimintatavoista ja prosesseista järjestetään säännöllisesti asianmukaisista koulutusta ja muuta viestintää.						
Toimintatapoihin ja -ohjeisiin liittyvät muutokset ja muutututukset viestitään henkilöstölle selkeästi ja säännöllisesti.						

Henkilöstö on selvillä yksikön politiikoista, jotka ilmaisevat tarvittavat hyväksyntäprosessit matkustamiseen, edustamiseen ja korttistoihin liittyviin kuluihin.						
Organisaatio jakaa asianmukaista tietoa ulkoisille kumppaneilleen, kuten asiakkaille, toimittajille, alihankkijoille ja osakkeenomistajille.						
Henkilöstökokouksia, joilla varmistetaan tarpeellinen tiedonkulku, pidetään säännöllisesti.						
Organisaation nykyiset IT-järjestelmät tukeva toimintaa.						
Organisaation tuottamat ja käyttämät informaatio ja dokumentit säilytetään asianmukaisesti ajanjakson ajan. Kun niitä ei tarvita, ne hävitetään asianmukaisesti.						

Seurantatoimenpiteet	1	2	3	4	0	Kommentteja / kehitysideoita ja Kehitysuunnitelmia
Organisaation johto ja esimiehet valvovat ja arvioivat toimintaohjeiden noudattamista jatkuvasti.						
Toimintaohjeiden vastaisesta toiminnasta koituu seurauksia, jotka ovat yhdenmukaisia kaikille asemastaan riippumatta.						
Organisaatiossa on olemassa kanavat, joita pitkin henkilöstö voi tuoda esiin epäkohtia tai huoliaan epäasiallisesta toiminnasta. Kanavan periaatteista viestitään aktiivisesti.						

Organisaation kuluja arvioidaan säännöllisesti sen varmistamiseksi, että varoja on käytetty yksikön toimintaperiaatteiden ja parhaan edun mukaisesti ja kulut liittyvät yksikön liiketoimintaan.					
Toimintaperiaatteiden ja politiikkojen noudattamista arvioidaan säännöllisesti, esimerkiksi sisäisen tarkastuksen toimesta.					
Organisaatio arvioi sisäisen valvonnan puutteita ja kommunikoi niistä ajallaan niille tahoille, jotka ovat vastuussa korjaavista toimenpiteistä, tarpeen vaatiessa myös ylimmälle johdolle ja hallitukselle.					

