



Heikon sisäisen valvonnan elementit organisaatiossa ja niiden seuraamukset

Aki Väisänen

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2022

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

Aki Väisänen

Heikon sisäisen valvonnan elementit organisaatiossa ja niiden seuraamukset

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2022, 44 sivua

Liiketalouden ala. Tradenomi. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia organisaatioiden sisäistä valvontaa ja työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkin aihetta koskevaa kirjallisuutta sekä viimeaikaisia uutisia ja nostin esiin joitakin esimerkkejä, jotka mielestäni kuvaavat hyvin sisäisen valvonnan pettämistä ja sen seurauksia. Tarkoitukseni oli heijastaa empiirisiä lähteitä tietoperustaan. Sen lisäksi tutkin sitä mikä kontrolli esimerkkiorganisaatioissa oli pettänyt. Tarkoituksena oli myös pohtia, kuinka organisaatiot voisivat ottaa sisäisen valvonnan paremmin huomioon organisaation ohjauksessa.

Tietoperusta sisältää pääasiassa erilaisia sisäisen valvonnan malleja, kuten COSO-mallin sekä riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan mallin. Perehdyin myös siihen, mitä corporate governancella tarkoitetaan sekä millaisilla kontrolleilla organisaatiot voivat hallita riskejä. Empiirisinä lähteinä käytin internet-lähteitä. Etsin uutisia lähiaikoina tapahtuneista sisäisen valvonnan pettämiseen liittyvistä tapauksista ja valitsin kolme esimerkkitapausta, jotka kuvasivat tätä hyvin. Tulokset sisältävät myös miellekartan, jossa selvennän tärkeimpiä sisäiseen valvontaan liittyviä käsitteitä.

Opinnäytetyötä tehdessä minulle selvisi, että sisäisen valvonnan pettäessä erityisesti organisaatiolle aiheutunut mainehaitta voi aiheuttaa hyvin vakavia seurauksia joista toipuminen ja asiakkaiden luottamuksen takaisin saaminen voi viedä useita vuosia. Pahimmassa tapauksessa tämä voi jopa johtaa liiketoiminnan loppumiseen. Myös väärinkäytökset olivat hyvin yleisiä esimerkkiorganisaatioissa ja suurin syy sille oli huonossa organisaatiokulttuurissa. Toimiva organisaatiokulttuuri tarkoittaa sitä, että organisaation eettisiä arvoja ja sisäisen valvonnan linjauksia noudatetaan. Väärinkäytösten estämiseksi organisaatiolla tulee olla myös ehkäiseviä ja paljastavia kontrolleja.

Avainsanat (asiasanat)

Sisäinen valvonta, riskienhallinta, väärinkäytökset, kontrollit

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Esim. opinnäytetyön liitteen salassapitoperuste, ks. raportointiohjeen luku 4.1.2

Väisänen, Aki

Elements of weak compliance in organizations and its consequences

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2022, 44 pages

Business Administration. Degree programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The goal of the thesis was to research compliance of organizations. The method I used was literary review. I studied literary and read recent news related to the topic. I chose some examples that represent situations where internal controls of different organizations had failed and its consequences. My goal was to reflect empirical sources on theory. In addition to that I wanted to research what kind of controls had failed in the case-organizations and how controls can be improved.

The theory is mainly based on different models, such as COSO and three lines of defense. I also familiarized myself with corporate governance and different kinds of controls that organizations can use in their risk management. I used internet-sources as empirical sources. I searched for recent news about situations where internal controls had failed and chose three organizations that I used as examples. The findings also include a mind map where I explain the most important concepts.

What became very clear to me while working on the thesis was that damage to reputation can cause very serious consequences to organizations and recovering from them and regaining trust can take years. In worst case it can even cause the whole business activity to end. Abuse was very common in the case-organizations and usually the main reason for that was bad organizational culture. Good organizational culture means that the ethical values are obeyed by everyone. To prevent abuse organizations must have preventive and revealing controls.

Keywords/tags (subjects)

Compliance, risk management, abuse, controls

Miscellaneous (Confidential information)

For example, the confidentiality marking of the thesis appendix, see Project Reporting Instructions, section 4.1.2

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Sisäinen valvonta.....	4
2.1	Sisäinen tarkkailu / valvonta	4
2.2	Kolmen puolustuslinjan malli	7
2.3	Riskienhallinta	9
2.4	Kriisitilanteet	12
2.5	Tehtävien eriyttäminen.....	13
2.6	Corporate governance	14
2.7	Väärinkäytökset.....	16
3	Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tavoitteet	19
3.1	Tarkoitus.....	19
3.2	Tavoitteet	20
3.3	Tutkimuskysymykset	21
4	Toteutus.....	23
4.1	Menetelmä.....	23
4.2	Aineiston keruu	25
4.3	Aineiston analyysi.....	26
5	Tulokset.....	27
5.1	Miellekartta.....	27
5.2	Vastaamon tietomurto.....	30
5.3	HUSin hankinnat.....	31
5.4	Volkswagenin päästöhuijaus	32
5.5	Tutkimuskysymykset ja yhteenvetotaulukko.....	33
5.6	Esimerkkiorganisaatioiden sisäinen valvonta	36
6	Johtopäätökset.....	37
7	Pohdinta.....	40
7.1	Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys	40
7.2	Luotettavuus	41
	Lähteet	43

Kuviot

Kuvio 1.	COSO-malli (Moeller 2011, 4).	10
Kuvio 2.	Väärinkäytöskolmio (Ratsula 2016, luku 6.2).....	17

Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Salminen 2011, muokattu).	24
Kuvio 4. Miellekartta.....	29
Kuvio 5. Yhteenvetotaulukko.....	35

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja se keskittyy sisäiseen valvontaan ja sen peittämiseen. Esimerkiksi väärinkäytökset ovat yleinen ongelma ja ne voivat aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä ja sisäisen valvonnan peittäessä organisaation julkisuuskuva voi kärsiä merkittävästi. Myös inhimilliset virheet ja vääränlaiset toimintatavat voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa vakavia seurauksia. Riskienhallinnan tarkoitus on tunnistaa ja ehkäistä sisäisiä ja ulkoisia riskejä erilaisilla kontroleilla.

Aihe on erityisen ajankohtainen myös siksi, koska esimerkiksi vuonna 2018 tehdystä PwC:n Global Economic Crime And Fraud Survey tutkimuksesta selviää, että väärinkäytösten määrä ja vaikutukset ovat viime vuosina lisääntyneet yritysten liiketoiminnassa, ja että organisaatioilla on usein vaikeuksia niiden tunnistamisessa. Tutkimuksessa kerrotaan, että pohjoismaissa väärinkäytösten uhreiksi oli joutunut lähes puolet (46 %) yrityksistä ja maailmanlaajuisesti lukema oli 49 %. Erityisesti kyberrikollisuus on kasvussa. Tämän lisäksi varojen väärinkäyttö, kuten kavallukset ja petokset, sekä taloudellisen informaation vääristely olivat merkittäviä ongelmia yrityksille tutkimuksen mukaan ja yritysten sisäisissä kontroleissa olisi usein parantamisen varaa. (PwC:n tutkimus: Väärinkäytösten laajuus ja laajuus vaikutus lisääntyneet 2018.)

Kuten PwC:n tutkimuksesta selviää, organisaatioiden sisäisen valvonnan ongelmat ovat hyvin yleisiä. Lahden (n.d, 7-12) mukaan sisäisen valvonnan peittämisestä voi koitua merkittävää haittaa organisaatiolle, koska sisäisellä valvonnalla pyritään turvaamaan se, että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Sisäiseen valvontaan kuuluu COSO-mallin mukaan valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoiminnot, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta. (Lahti, n.d. 7-12.)

Väärinkäytösten kasvu sekä monet viimeaikaiset uutiset organisaatioiden sisäisen valvonnan peittämisestä ovat syitä sille, miksi ajattelin, että olisi mielenkiintoista tutustua ilmiöön tarkemmin. Tarkoitukseni on selvittää millä tavalla eri organisaatioissa on epäonnistuttu sisäisessä valvonnassa, mitä seurauksia sillä on ollut, ja miten se olisi ollut mahdollista estää, jos kontrollit olisivat olleet kunnossa.

2 Sisäinen valvonta

2.1 Sisäinen tarkkailu / valvonta

Sisäinen valvonta on hyvin laaja käsite, jota toteutetaan organisaatioissa monilla eri tavoilla. Sisäinen valvonta sisältää useita tärkeitä toimenpiteitä, kuten käytetyt kontrollit, hyväksymiset ja valtuutukset sekä työtehtävien jaon. Valvontaa toteuttavat esimerkiksi tietohallinto, ja eri yksiköt, kuten turvallisuusyksikkö, henkilöstöyksikkö tai laatuüksikkö. Myös sisäinen tarkastus on suuressa roolissa valvonnan arvioimisessa ja tehostamisessa ja pitää huolen siitä, että valvonta on asianmukaista. Kontrolleilla pyritään hallitsemaan riskejä mahdollisimman hyvin organisaation tarpeiden mukaan. (Juvonen ym. 2014, 17-18.)

Sisäisen valvonnan määrittelyssä käytetään yleisesti COSO-mallia, johon kuuluu viisi osa-aluetta: ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja viestintä ja seurantatoimenpiteet. Nämä kaikki ovat tarpeellisia, jotta organisaation sisäinen valvonta toimii ja ne tulee huomioida organisaation johtamisessa ja osana liiketoimintaprosesseja. Tärkeää olisi myös, että johto ottaa toiminnassaan huomioon nämä toimintatavat ja näyttää siten esimerkkiä. Kontrolleissa on kuitenkin huomioitava niiden hinta ja sujuvuus, jotta niistä saadut hyödyt voittavat haitat. (Juvonen ym. 2014, 17-18.)

Ohjausympäristö on ensimmäinen sisäisen valvonnan osa-alue sillä ohjausympäristö sisältää kaikki standardit, prosessit ja rakenteet, joihin sisäinen valvonta ja COSO-malli perustuvat. Organisaatiolle muodostuu omanlaisensa ohjausympäristö sen kulttuurin ja historian vaikutuksesta ja ohjausympäristön tärkein tehtävä on ylläpitää järjestystä ja saada kaikki ymmärtämään oikeat toimintatavat ja sisäisen valvonnan periaatteet. Erityisesti organisaation eettinen kulttuuri liittyy vahvasti ohjausympäristöön ja eettisten arvojen korostaminen onkin johdon vastuulla. Hyvän eettisen kulttuurin luominen organisaatioon vie aikaa, mutta on hyvin tärkeää, että organisaatiossa otetaan eettiset arvot huomioon kaikessa toiminnassa. Tone-from-the-top tarkoittaa johdon ohjausta ja esimerkin näyttöä asioissa, jotka liittyvät eettisiin arvoihin ja oikeisiin toimintatapoihin. Organisaatiolle on myös usein määritelty mm. missio ja arvot, liiketapaperiaatteet sekä asenteet ja säännöt, joiden mukaan johdon tulee toimia ja joista tulee viestiä henkilöstölle. (Juvonen ym. 2014, 95-97.)

Sisäisellä valvonnalla pyritään hallitsemaan riskejä ja kontrollit rakennetaan tätä tarkoitusta varten. Koska eri organisaatioissa on paljon eroavaisuuksia, jokaisen organisaation tulee järjestää sellainen sisäisen valvonnan järjestelmä, joka toimii parhaiten juuri siinä organisaatiossa. Myös niin sanotut pehmeät kontrollit ovat tarpeellisia, kuten esimerkiksi johdon ja esimiesten viestintä siitä kuinka organisaatiossa tulee toimia ja esimerkin näyttäminen. Johdon tehtävänä on ohjata henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaan. Sisäinen valvonta onkin valvonnan sijaan suurelta osin ohjausta, joten valvonta-termi ei välttämättä kuvaa sitä täysin totuudenmukaisesti. (Ratsula 1983, 3-4.)

Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatiolla on asianmukainen sisäinen valvonta, mutta kaikkien muidenkin organisaation jäsenten kuuluu toimia vastuullisesti ja ohjeiden mukaan. Toimitusjohtajalla on suuri rooli sisäisen valvonnan järjestelmän ja organisaation arvojen mukaisen toimintaohjeiden luomisessa. Esihenkilöiden vastuu taas on viestiä toimintatavoista alaisilleen ja ohjata sekä valvoa tiiminsä toimintaa. Myös operatiivisella johdolla, tarkastusvaliokunnalla, sisäisellä tarkastuksella ja tietenkin hallituksella on omat roolinsa sisäisen valvonnan toteuttamisessa organisaatiossa. (Ratsula 1983, 12-14.)

Sisäinen valvonta on asia johon organisaation kannattaa kunnolla panostaa, sillä jos se pettää voi organisaatiolle koitua monenlaista haittaa. Etenkin organisaation maineeseen voi tulla kolhuja erilaisten skandaalien seurauksena, mikä voi johtaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden menettämiseen. Organisaatiolle voidaan myös määrätä sakkorangaistuksia ja sisäisen valvonnan pettäessä taloudelliset vaikutukset voivat olla hyvinkin suuria. Jos yritys ajautuu kriisiin se myös vaikuttaa merkittävästi sen toimintaan, sillä iso osa ajasta menee kriisin selvittelyyn muun normaalin liiketoiminnan sijaan. Myös organisaation arvo ja osakekurssi voivat kärsiä. Pahimmassa tapauksessa sisäisen valvonnan pettämisen seuraukset ovat niin suuret, että koko liiketoiminta joudutaan lopettamaan. Sen sijaan asianmukainen sisäinen valvonta tuottaa monia positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, sillä se voi esimerkiksi lisätä henkilöstön motivaatiota ja vähentää kustannuksia sekä lisätä toiminnan tehokkuutta. (Ratsula 1983, 16-17.)

Organisaatio voi myös kehittää omaa sisäistä valvontaansa monella eri tavalla. Ensimmäinen askel voi olla yritystason kontrollien tunnistaminen ja määrittely. Usein yrityksellä on hallitus ja sen vas-

tuut ja tehtävät tulee määrittellä. Myös organisaation eettiset periaatteet ovat hyvin tärkeitä sisäisen valvonnan kannalta. Niihin kuuluu henkilöstön ja liikekumppanien oikeiden toimintatapojen määrittely niin, että ne vastaavat organisaation arvoja. Organisaation sisäinen eettinen ilmoituskanava ja sisäinen tarkastus ovat myös hyviä yritystason kontrolleja. (Ratsula 1983, 175-176.)

Tämän jälkeen olisi hyvä yrittää tunnistaa kaikkein tärkeimmät avainprosessit ja dokumentoida ne. Nämä ovat sellaisia prosesseja, joissa virheet voivat tuottaa suurta vahinkoa organisaatiolle. Riippuu siis paljon organisaation luonteesta mitkä ovat sen avainprosesseja, mutta niitä voivat olla esimerkiksi osto- ja myyntiprosessit tai taloudellinen raportointi. Eri organisaatioiden välillä voi kuitenkin olla suuria eroja. (Ratsula 1983, 178.)

Kun tärkeimmät avainprosessit on tunnistettu ja dokumentoitu, on seuraavana vuorossa avainkontrollien tunnistaminen ja dokumentointi. Näillä kontrolleilla pyritään varmistamaan, että eri prosessien suurimmat riskit vältetään ja tavoitteet saavutetaan. Avainkontrolleilla pyritään hallitsemaan kaikkia merkittävimpiä riskejä, jotta taloudellinen raportointi olisi luotettavaa eikä siinä olisi oleellista virheellisyttä. (Ratsula 1983, 181.)

Kun nämä vaiheet on saatu tehtyä, voidaan keskittyä sisäiseen valvontaan. Esihenkilöitä tulee kouluttaa kontrolleihin liittyen ja esihenkilöiden tulee kommunikoida tiimilleen tärkeimmistä kontrolleista ja valvoa niiden toteuttamista. Jokaisella organisaation jäsenellä on myös vastuu selvittää, kuinka tulee toimia oikein käytäntöjen mukaisesti eri tilanteissa. Tässä kaikessa organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli, sillä jos se on kunnossa, kontrolleja ollaan myös motivoituneempia noudattamaan. (Ratsula 1983, 185-186.)

Seuraavaksi voidaan arvioida sisäistä valvontaa, sen laatua ja sitä kuinka hyvin se toimii. Jos tässä kohtaa huomataan ongelmia ja kehittämiskohteita tulee asiaan puuttua ja parantaa valvontajärjestelmää. Organisaatio voi arvioida itse sisäistä valvontaa käyttämällä esimerkiksi vertaisarviointia tai kyselyin toteutettua itsearviointia, mutta kaikkein parasta olisi, jos ulkoinen tilintarkastaja ja sisäinen tarkastaja tekevät myös arvioinnin organisaation sisäisestä valvonnasta, sillä tällöin arvio on kaikkein objektiivisin. (Ratsula 1983, 186-192.)

Kontrollien arvioinnin jälkeen tehottomia kontrolleja tulee parantaa, jotta ne toimisivat kuten on tarkoitettu. Tehottomat kontrollit eivät esimerkiksi ehkäise prosessiin liittyviä riskejä tarpeeksi tehokkaasti. Sisäinen valvonta vaatiikin jatkuvaa kehitystä ja selkeän suunnitelman sille, kuinka sitä toteutetaan, kuka on vastuussa sen kehittämässä ja millainen on kehittämistyön aikataulu. Organisaation olisi hyvä seurata jatkuvasti sisäistä valvontaa ja miettiä kuinka sitä voisi kehittää, mitkä kontrollit eivät toimi ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä asian korjaamiseksi. (Ratsula 1983, 198-200.)

2.2 Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan malli jakaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kolmeen osaan, joiden rakentaminen on johdon vastuulla. Ylin johto pitää huolen siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja, että käytössä on oikeanlaiset keinot hallitsemaan riskejä, jotka saattaisivat estää tavoitteiden saavuttamista. Toimitusjohtajan ja muun operatiivisen johdon tulee luoda, kehittää ja arvioida toimiva sisäisen valvonnan järjestelmä. Hallituksen tehtävä taas on valvoa tätä. Johdon kuuluu olla sitoutunut eettisiin arvoihin ja hyväksyä eettiset tavoitteet, liiketapaperiaatteet ja compliance-ohjelmat ja näyttää päivittäisessä toiminnassaan hyvää esimerkkiä. Se myös huolehtii, että resurssit, prosessit ja rakenteet, joilla varmistetaan kontrollien toimivuus ja toimintaohjeiden noudattaminen ovat kunnossa. Hallituksen kuuluu olla objektiivinen ja riippumaton johdosta ja valvoa sitä, että johto on saanut aikaan asianmukaiset sisäisen valvonnan käytännöt. (Juvonen ym. 2014, 67-69.)

Ensimmäinen puolustuslinja sisältää operatiivisen johdon, esimiesten ja kaikkien työntekijöiden vastuut. Operatiivisen johdon vastuulla on varmistaa, että organisaation sääntöjä noudatetaan, näyttää käytännön esimerkkiä ja osoittaa näkyvästi ja aktiivisesti kiinnostusta organisaation asioihin. Esimiehet taas viestivät alaisilleen organisaation toimintatavoista ja sisäisen valvonnan periaatteista. He myös seuraavat alaisensa työskentelyä ja raportoivat sisäisen valvonnan toimivuudesta johdolle. He käyvät säännöllisesti läpi alaisten kuluja ja varmentavat tehtyä työtä, mutta myös tukevat ja kuuntelevat alaisiaan voidakseen varmistaa, että heillä on edellytykset tehtäviensä hoitamiseksi. Kun esimies toimii ja valvoo oikein myös riskit virheille ja väärinkäytöksille pienenevät. (Juvonen ym. 2014, 74-77.)

Työntekijöilläkin on vastuu noudattaa organisaation sääntöjä ja sisäisen valvonnan periaatteita toiminnassaan. Tähän kuuluu lakien noudattaminen ja huolehtiminen siitä, että huomioi tavoitteet ja riskienhallinnan linjaukset toiminnassaan. Työntekijöillä on vastuu myös nostaa esiin sellaisia huomaamia epäkohtia, jotka liittyvät toimintatapojen vastaiseen toimintaan tai ohjeistuksen epäselvyyteen. (Juvonen ym. 2014, 74-77.)

Toisen puolustuslinjan tehtäviin kuuluu riskienhallinnan tukemiseen ja valvomiseen ja ne huolehtivat siitä, että organisaation riskienhallinta on kunnossa ja toimii tehokkaasti. Riskienhallinnan järjestäminen on organisaation johdon vastuulla, ja esihenkilöt toteuttavat riskienhallintaa siltä osin kuin se liittyy heidän omiin tehtäviinsä. Joskus organisaatiossa voi olla myös erillinen riskienhallintayksikkö, joka mm. luo organisaatiolle riskienhallintapolitiikan, kouluttaa organisaatiota riskienhallintaan liittyen ja raportoi säännöllisesti hallitukselle sellaisista vakavista riskeistä, jotka voivat uhata organisaation toimintaa. Toiseen puolustuslinjaan voi kuulua myös compliance-toiminto, joka valvoo compliance-riskejä. Compliance-ohjelmilla pyritään ehkäisemään organisaation lain vastaisia tai organisaation toimintaperiaatteiden vastaisia rikkomuksia. Näihin liittyy paljon erilaisia riskejä, joiden hallitsemisessa compliance-toiminnon tuki on tärkeää, jotta riskienhallinta on asianmukaisella tasolla. (Ratsula 1983, 76-79.) Ratsulan (1983, 82) mukaan toiseen puolustuslinjaan voidaan laskea myös muita organisaation tukitoimintoja taloushallinnosta henkilöstöhallintoon, mikäli ne ovat organisaation toiminnassa tarpeellisia (Ratsula 1983, 82).

Kolmas puolustuslinja sisältää sisäisen tarkastuksen, joka on itsenäinen ja riippumaton osa organisaatiota ja sen tehtäviin kuuluu hallitukselle raportointi muiden puolustuslinjojen toiminnasta. Tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi riskienhallinnan ja muiden prosessien kehittämisessä, jotta organisaation tavoitteet voitaisiin toteuttaa mahdollisimman hyvin. Sisäinen tarkastus ei ole sama asia kuin sisäinen valvonta. Valvonnan sijaan sisäinen tarkastus arvioi kontroleja ja sisäistä valvontaa ja antaa suosituksia sille, kuinka niitä voisi kehittää. Riippumattomuus muusta organisaatiosta on erittäin tärkeä asia sisäisessä tarkastuksessa, jotta se toimii luotettavasti. Muiden henkilöiden mielipiteiden ei tule siis antaa vaikuttaa tarkastustyöhön. Jotta tarkastus olisi oikeasti puolueetonta henkilön, joka on ollut itse osallisena tuottamassa jotain tiettyä työtä ei tule arvioida kyseistä työtä ja eturistiriitatilanteita tulee välttää. (Ratsula 1983, 83-87.)

Jokaisella puolustuslinjalla on siis oma tehtävänsä sisäisen valvonnan toteuttamisessa, ja ne toimivat osittain päällekkäin ja tekevät monin tavoin yhteistyötä. Organisaation hallituksen ja johdon tehtävänä on rakentaa organisaation puolustuslinjat ja huolehtia, että sisäinen valvonta on toteutettu asianmukaisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Hallitus ja johto eivät kuitenkaan muodosta omaa puolustuslinjaa, vaikka niiden vastuu organisaation sisäisessä valvonnassa onkin suuri: niiden tulee hyväksyä ja sitoutua eettisiin tavoitteisiin ja viestiä arvoista ja oikeista toimintatavoista muulle organisaation henkilöstölle ja lisäksi myös näyttää esimerkkiä omassa toiminnassaan. (Ratsula 1983, 61-65.)

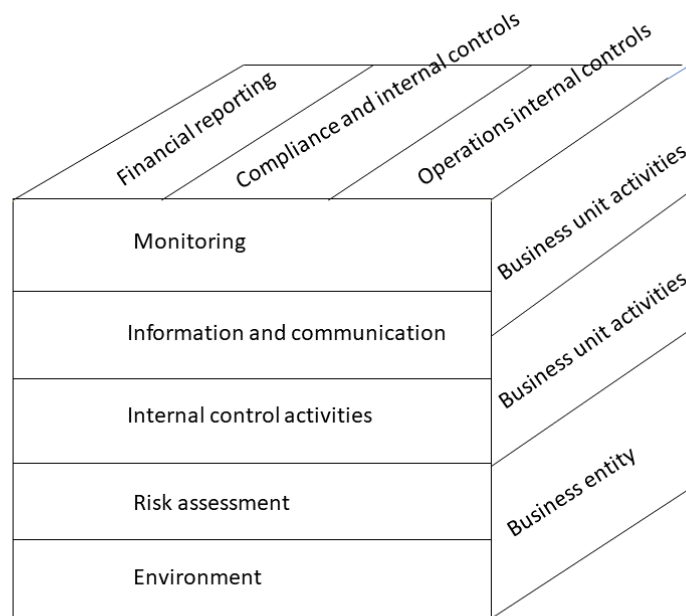
Hallituksen tulee pitää huolta siitä, että se on tarpeeksi riippumaton johdosta, jotta se voi tehdä päätöksiä objektiivisesti. Johto luo hallituksen valvonnan alaisuudessa tarvittavat rakenteet, valtuudet ja vastuut ja muut asiat, joita tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa tavoitteet. Myös kontrollien asianmukaisuus, oikeiden toimintatapojen noudattamisen valvominen, kompetenssiin sitoutuminen ja sisäiseen valvonnan vastuisiin liittyvästä tilivelvollisuudesta huolehtiminen on johdon vastuulla. (Ratsula 1983, 61, 63-65.)

2.3 Riskienhallinta

Yritystoiminnassa on monia uhkia ja mahdollisuuksia ja liiketoimintaympäristön muutosten oikein ennustaminen onkin tärkeää menestymisen kannalta. Tekijät, joihin liittyy epävarmuutta, tulee analysoida tarkasti, kun laaditaan yrityksen strategiaa, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Näin pyritään menestymään markkinoilla ja välttämään imagoon ja asiakastyytyvyyteen kohdistuvia riskejä. Riskienhallintaa kuvaa COSO-malli, joka pyrkii varmistamaan, että organisaation strategia, toiminta ja raportointi ovat kunnossa ja toiminta on vaatimustenmukaista. (Juvonen ym. 2014, 15-16.)

COSO on lyhennetty sanoista The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Se on hyvin yleisesti käytetty sisäisen valvonnan malli, joka kehitettiin 1970-luvun lopun ja 1980-luvun alussa tapahtuneiden useiden suurten amerikkalaisten yritysten taloudellisten epäonnistumisten seurauksena. Alun perin sen tarkoituksena oli selvittää mitkä syyt johtivat yritysten virheelliseen raportointiin, mutta sittemmin COSO:n määrittelemät sisäisen valvonnan ohjeet ovat tulleet käyttöön maailmanlaajuisesti. COSO-mallin mukaa sisäinen valvonta tarkoittaa prosessia,

jonka tarkoituksena on varmistaa, että tavoitteet saavutetaan toimintojen tehokkuudessa, taloudellisen raportoinnin luotettavuudessa sekä lakien ja säännösten noudattamisessa. (Moeller 2011, 2-4.)



Kuvio 1. COSO-malli (Moeller 2011, 4).

Juvosen ym. (2014, 20-22) mukaan COSO-mallin tarkoituksena on saada organisaation sisäisestä valvonnasta tuloksellista, jolloin riskit saadaan hyväksyttävälle tasolle. Tällöin kaikkien sisäisen valvonnan osatekijöiden tulee olla käytössä, toimia kunnolla ja toimia yhdessä kokonaisuutena. Jos sisäinen valvonta on tuloksellista ja riskit hyväksyttävällä tasolla, johto ja hallitus voivat luottaa siihen, että tavoitteet saavutetaan ulkoisista tekijöistä huolimatta ja raportointi on lainmukaista ja luotettavaa. Sisäinen valvonta vaatii huolellista suunnittelemista ja sen tuloksellisuuden arvioimista. Lakeja tulee noudattaa ja kontrollien on oltava tarkoituksenmukaisia sekä jokaisen organisaation jäsenen tulee ymmärtää oma roolinsa sisäisen valvonnan toteuttamisessa. Kun luodaan kontrolleja, niiden tulee vastata niihin riskeihin, joita varten ne on luotu ja niiden toimiminen edellyttää, että niistä vastuussa olevat henkilöt pitävät huolta siitä, että ne toimivat kuten on tarkoitettu. (Juvonen ym. 2014, 20-22.)

Riskienhallinnan onnistumisessa on tärkeää, että huomioidaan millaisia organisaation kulttuuri, hierarkia ja strategia ovat. On myös oltava käsitys siitä mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mitä tarpeita ja mitä resursseja sillä on. Voi olla monenlaisia riskejä, joista voi koitua vahinkoa organisaatiolle ja on hyvä suunnitella etukäteen, millainen riskitaso on organisaation kannalta siedettävä. Riskienarvioinnissa pitää ensin tunnistaa riskit ja sitten analysoida ja arvioida niiden merkittävyyttä, kuten kuinka todennäköisiä ne ovat ja millaisia vaikutuksia niillä voi olla. Kaikkein merkittävimpiin riskeihin tulee varautua parhaiten ja vastuu riskienhallinnan seurannasta ja valvonnasta on organisaation johdolla. (Juvonen ym. 2014, 18-19.)

Riskit voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia, esimerkiksi ympäristössä tapahtuvista muutoksista johtuvia ja ne tulee tunnistaa ja arvioida huolellisesti, jotta niihin kyetään vastaamaan. Myös väärinkäytöksistä ja mahdollisista inhimillisistä virheistä johtuviin riskeihin tulee varautua. Vakavimmat riskit voivat toteutuessaan vaarantaa organisaation koko olemassaolon, joten niiden tunnistamiseen ja ennalta ehkäisemiseen kannattaa suhtautua vakavasti. Riskienhallinnan ensimmäinen vaihe on asettaa tavoitteet yritystasolle ja eri toimintatasoille ja sitten arvioida millaiset riskit voivat uhata niiden saavuttamista. Tässä kohdassa tulee myös päättää sellaiset asiat, kuinka suuria riskejä voidaan hyväksyä ja kuinka paljon resursseja ollaan valmiita käyttämään. Myös esimerkiksi ulkoiset taloudellisen ja muun raportoinnin tavoitteet on hyvä määritellä ennen kuin aletaan miettimään niihin kohdistuvan riskienhallinnan toteuttamista. (Ratsula 1983, 117-119.)

Ulkoisia riskejä voivat olla esimerkiksi taloudelliset tekijät, erilaiset ympäristössä tapahtuvista muutoksista johtuvat riskit, kuten vaikka luonnonkatastrofit tai muutokset asiakkaiden tarpeissa ja odotuksissa. Organisaation sisäisistä riskeistä mainittakoon infrastruktuuriin, henkilöstöön ja organisaation käyttämään teknologiaan liittyvät riskit, kuten ongelmat tietojärjestelmissä. Ulkoiset ja sisäiset riskit ovat yritystason riskejä. Tämän lisäksi eri yksiköillä on toisistaan poikkeavat riskit, jotka vaikuttavat nimenomaan niiden toimintaan. Nämä ovat toimintatason riskejä. Kukin yksikkö siis toteuttaa riskienhallintaa näiden tiettyjen toimintatason riskien suhteen, jolloin organisaation johdon tehtäväksi jää keskittyä yritystason riskien hallintaan. (Ratsula 1983, 120-121.)

Riskien huolellinen analysointi niiden tunnistamisen jälkeen on hyvin tärkeää. Tässä kohtaa tulee arvioida mahdollisen riskin vaikutukset ja toteutumisen todennäköisyys. Mitä suuremmat vaikutukset ja mitä suurempi on todennäköisyys riskin toteutumiselle, sitä enemmän kannattaa käyttää

aikaa niiden analysointiin ja resursseja näiden riskien hallintaan. Riskejä voidaan hallita rakentamalla sopivia kontrolleja, mutta joissain tilanteissa organisaatio saattaa joutua vain hyväksymään tai sen täydellisen ehkäisemisen sijaan yrittää vain pienentää sen mahdollisia vaikutuksia siedettävälle tasolle. Riskitoleranssi on käsite, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon riskejä organisaatio on valmis hyväksymään, sillä kaikkien riskien täydellinen eliminointi ei ole käytännössä koskaan mahdollista. (Ratsula 1983, 122-124.)

2.4 Kriisitilanteet

Yrityksen kriisitilanteilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys ei pysty huolehtimaan velvoitteistaan. Yleensä syy tähän ovat muutokset toimintaympäristössä tai taloudelliset ongelmat. Yrityksen johdon on tärkeää saada oikeaa tietoa uhkaavista ympäristössä tapahtuvista muutoksista tai yrityksen sisäisistä ongelmista, jotta se voi tehdä tarvittavia muutostoimienpiteitä. Jos mitään ei tehdä ja muutoksiin ei kyetä sopeutumaan ajaututaan kriisiin. Kriisi voidaan jakaa neljään vaiheeseen: sokealla vaiheella tarkoitetaan sitä, että johto ei ole huomannut riskejä aiheuttavia muutoksia ympäristössä tai sisäisessä toiminnassa. (Strang 2000, 13-18.)

Strangin (2000, 13-18) mukaan yrityksen sisäisiä ongelmia, jotka voivat aiheuttaa taloudellisen kriisin, voivat olla esimerkiksi ylisuuri henkilöstö tai ongelmat sisäisessä kommunikaatiossa. Seuraavaksi toimettomuuden vaiheessa on yleistä, että johto ei reagoi kunnolla esimerkiksi heikentyneeseen tulokseen tai siihen, että asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta, vaikka ongelmat ovat selkeästi nähtävissä. Seuraavaksi tulee virheellisen toiminnan vaihe, missä johto viimein reagoi, mutta toimenpiteet pyrkivät vastaamaan vain oireisiin sen sijaan, että pyrittäisiin korjaamaan ongelmien syytä. Tämä auttaa vain hetkellisesti, mutta ennen pitkää yritys ajautuu kriisiin. Kriisivaiheessa yritys ei pysty hoitamaan velvoitteitaan ja maksamaan laskujaan. Jotta kriisistä selviää, täytyy tehdä realistinen toimintasuunnitelma ja järjestää sen toteuttamiselle rahoitus. (Strang 2000, 13-18.)

Johto ja eri sidosryhmät voivat käyttää kriisien ennustamisessa apuna tilinpäätöstietoja ja erilaisia tunnuslukuja. Jotta ajautuminen kriisiin vältettäisiin, johdon täytyy tehdä oikeanlaisia toimenpiteitä ajoissa. Esimerkiksi jos kannattavuus on selvästi heikentynyt, on selvitettävä miksi ja löytää keinot, joilla korjata tilanne. Syitä voivat olla liian suuret kustannukset, pienet tulot tai liiallinen

pääomien sitominen. Ennakoivat mittarit auttavat toimintaympäristön muutosten ennustamisessa. Erityisesti on tärkeää mitata yrityksen menestystekijöihin vaikuttavia asioita, joita voivat olla riippuen yrityksestä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden muutokset, asiakasmäärien muutokset tai raaka-ainehintojen muutokset. Nämä tiedot auttavat varautumaan ja sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Strang 2000, 106-110.)

2.5 Tehtävien eriyttäminen

Ratsulan (1983, 236) mukaan tehtävien eriyttäminen on suositeltava kontrolli. Sitä voi kuitenkin olla vaikea toteuttaa riittävästi pienemmissä organisaatioissa, joissa henkilöstöä ei ole tarpeeksi. Tällaisissa tapauksissa esihenkilöiden valvonta on erittäin tärkeää. (Ratsula 1983, 236.) Tehtävien eriyttäminen tarkoittaa sitä, että esimerkiksi hankintaehdotuksien ja ostotilausten hyväksyminen ja tekeminen olisi hyvä olla eri henkilöiden vastuulla ja lisäksi kulujen hyväksymiselle on määritelty yksittäistä henkilöä koskevat rajat, joita ei saa ylittää. Hyväksymiset tulee myös dokumentoida tarkasti. Ostotilausten tekijän ja tilausten vastaanottajan on suositeltavaa olla eri henkilö, jotta vastaanottaja voi arvioida onko tilattu tuote laadultaan ja määrältään oikeanlainen. Vastaanottovaihe kannattaa myös kirjata ylös, sillä siihen liittyy varojen väärinkäyttöön ja virheelliseen varastokirjanpitoon liittyviä riskejä. Laskujen tarkastamisessa ja hyväksymisessä olisi tärkeää olla selvät roolit ja vastuut. Tässäkin voidaan käyttää kontrollina rajoituksia sille kuinka paljon yksi henkilö voi hyväksyä. Lisäksi laskut saa hyväksyä vain sellaiset henkilöt keillä on siihen valtuudet. Tehtävien eriyttämisen kannalta olisi siis tärkeää, että tilaaminen, vastaanottaminen, kirjaaminen ja hyväksyminen olisivat eri henkilöiden vastuulla, jotta esimerkiksi varojen väärinkäyttöön tai virheisiin liittyvät riskit pystytään estämään. (Ratsula 1983, 213-217.)

Hankintaprosessissa on olemassa väärinkäytöksistä ja virheistä johtuva riski. Riskienhallinnan kannalta olisi suositeltavaa, että yksi henkilö tekee ostotilauksen ja toinen henkilö vastaanottaa sen. Tämän jälkeen taas eri henkilöiden vastuulla olisi maksaa laskut ja merkitä ne kirjanpitoon. (Ratsula 1983, 219.) Myös myyntiprosessiin sisältyy riski väärinkäytöksistä, sillä joissain organisaatioissa palkkiojärjestelmä voi kannustaa tulouttamaan myyntejä ennenaikaisesti tai näyttämään myynnin suuremmalta kuin mitä se oikeasti on. (Ratsula 1983, 222.) Myyntiprosessiin kuuluu useita vai-

heita, kuten kirjanpito, tavaroiden lähetys, laskutus, myyntireskontran hoito ja perintä sekä varastonhoito. Nämä tehtävät olisi hyvä eriyttää mahdollisimman monen henkilön hoidettavaksi, jos se on yrityksessä mahdollista. (Ratsula 1983, 236.)

Työtehtävien eriyttäminen on myös hyvä huomioida henkilöstöhallinnossa ja palkanlaskennassa. Palkkojen maksaminen ja laskeminen sekä tietojärjestelmiin tehtyjen henkilötietojen muutosten kirjaaminen ja hyväksyminen tulisi antaa eri henkilöiden hoidettavaksi. Mitä pienempi yritys on, sitä hankalampaa kuitenkin vaarallisten työyhdistelmien välttäminen voi olla. (Ratsula 1983, 232.) Juvosen (2014, 239) mukaan varastohallinnassakin on useita vaarallisia työyhdistelmiä, joihin liittyy riskejä. Sama henkilö, joka vastaanottaa tarvikkeet ei saisi olla mukana niiden hankinnassa, varaston fyysinen inventointi tulisi antaa niiden hoidettavaksi, jotka eivät työskentele varastohallintaan liittyvissä tehtävissä sekä kirjaamiset ja hyväksymiset tulisi eriyttää eri henkilöille. (Juvonen ym. 2014, 239.)

2.6 Corporate governance

Corporate governancella tarkoitetaan osakeyhtiölain määrittelemiä sääntöjä, jotka määräävät sen, kuinka organisaatiossa jaetaan eri sidosryhmien roolit, vastuut ja varallisuus. Esimerkiksi johdon valtaoikeudet ja suhteet osakkeenomistajiin ovat tärkeitä kysymyksiä yhtiön kannalta. Käsite on laaja, sillä oikeastaan kaikki yhtiön sisäisten asioiden sääntely kuuluu corporate governanceen. Yhtiön corporate governance on tiukasti säännelty ja sen järjestämisessä tulee ottaa huomioon useita eri lakeja, erityisesti osakeyhtiölaki. (Mähönen & Villa 2019, 1-3.)

Corporate governanceen kuuluu myös yhtiön itse sääntelemiä suosituksia ja ohjeita ja yhtiön hallinnon tehtävä on järjestää toiminnat ja hallinto niiden mukaan niin, että ne palvelevat yhtiön etua mahdollisimman hyvin. Osakeyhtiöissä hallitus on pakollinen ja sen tehtävä on organisoida ja järjestää yhtiön toiminta sekä sen valvominen ja huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisuudesta. Yhtiöön voidaan myös valita toimitusjohtaja, joka toimii hallituksen alaisuudessa ja jonka tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevan hallinnon operatiiviset tehtävät. (Mähönen & Villa 2019, 1-3.)

Corporate governancen kannalta yhtiön johdon ja osakkeenomistajien väliset suhteet ovat tärkeitä kysymyksiä. Yhtiön hallituksen tehtävä on valvoa asioita ja toimia niin, että osakkeenomistajat voivat luottaa siihen, että he toimivat omistajien edun mukaisesti ja tekevät oikeita päätöksiä voiton maksimoimiseksi. Tätä kutsutaan myös päämies-agenttisuhteeksi, jossa osapuolilla on yhteinen tavoite, mutta niiden toteuttamiseen tarvittavat päätökset jäävät agentin, eli tässä tapauksessa yhtiön johdon tehtäväksi. (Mähönen & Villa 2019, 111.) Yhtiön corporate governancessa tulee ottaa huomioon myös velkojensuoja, jota säännellään monissa eri laeissa. Velkojensuoja on tärkeää erityisesti silloin kun yhtiöllä on taloudellisia vaikeuksia tai se on maksukyvytön ja sen on tarkoitus suojata velkojien oikeuksia tällaisissa tapauksissa. (Mähönen & Villa 2019, 8.)

Corporate governance on laaja käsite, mutta se sisältää lukuisia sääntöjä, joilla varmistetaan hyvä hallintotapa. Erityisesti pörssiyhtiöiden tulee huomioida paljon lakeja ja sääntelyä, jotka voivat koskea esimerkiksi hallituksen päätöksentekoa, sen esteellisyyttä tai yhtiön lähipiiriä. Corporate governancetta käsitellään osakeyhtiölaissa, arvopaperimarkkinalaissa, kirjanpitolaissa ja tilintarkastuslaissa, sekä EU:n asetuksissa. (Mähönen & Villa 2019, 103-104.) Myös yhtiön toimintaympäristö voi sisältää erilaisia sääntöjä ja valvontaa, jotka eivät varsinaisesti ole lain määräämiä. Hallinnointikoodi on kokoelma suosituksia hyvistä hallintotavoista, joita erityisesti pörssiyhtiöiden tulee noudattaa lakien lisäksi. Sillä halutaan tehdä eri yhtiöiden toiminta yhtenäisemmäksi ja läpinäkyvämmäksi. (Mähönen & Villa 2019, 106-108.)

Sisäisessä valvonnassa tilintarkastus on suuressa roolissa. Sen tarkoitus on varmistaa, että johdon antama tieto organisaation tilasta on oikeaa, mikä on tärkeää osakkeenomistajille ja velkojille. Jokainen osakeyhtiö ja pienyrittäjä on kirjanpitovelvollisuus, vaikkakin pienyrittäjät ja mikroyrittäjät voivat joissain tapauksissa saada erityiskohtelua, jolloin kaikkea tietoa, esimerkiksi toimintakertomusta ei tarvitse tehdä. Taloudellisen tiedon antaminen on osa velkojensuojaa, sillä velkojien on tärkeää saada luotettavaa tietoa yrityksen tilanteesta. Osakkeenomistajilla on myös oikeus valita haluamansa tarkastaja, joka suorittaa tilintarkastuksen. (Mähönen & Villa 2019, 420-422.)

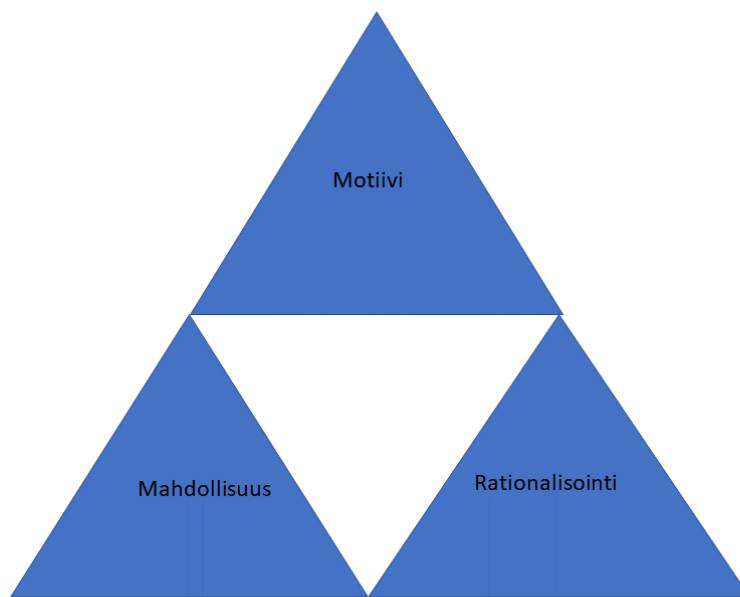
Ratsulan (1983, 263) mukaan palkanlaskennassa ja henkilöstöhallinnossa on myös tärkeää eriyttää tehtävät, jotta vältettäisiin vaarallisia työyhdistelmiä: sama henkilö ei saisi olla vastuussa palkkojen maksamisesta sekä niiden kirjaamisesta ja henkilötietojen kirjaamisesta ja hyväksymisestä.

(Ratsula 1983,263.) Taloushallintoon liittyy monia väärinkäytösriskejä mitkä pitää huomioida sisäisessä valvonnassa. Niihin voidaan vastata hyväksymisiin ja valtuutuksiin liittyvillä kontrolleilla. Eri henkilöt hoitavat esimerkiksi tositteiden asiatarkastamisen, hyväksymisen ja maksamisen. Erityisesti omia kuluja ei saisi itse hyväksyä, sillä tässä on olemassa suuri väärinkäytöksen riski. (Ratsula 1983, 264-266.)

2.7 Väärinkäytökset

Väärinkäytöksillä tavoitellaan henkilökohtaista hyötyä väärin keinoin ja niitä voi esiintyä monella tavalla. Ne voivat olla esimerkiksi varkauksia, rahojen väärinkäyttöä, kirjanpidon väärentämistä peittelytarkoituksessa tai lakien rikkomista tai laiminlyömistä yrityksen toiminnassa. Väärinkäytökset voivat olla ammatillisia väärinkäytöksiä, eli esimerkiksi työntekijän tahallinen varojen väärinkäyttö, tai muu organisaation arvojen vastainen toiminta. Väärinkäytöksiin liittyy aina teon tarkoituksellisuus, virheet eivät ole väärinkäytöksiä. Organisaatioille voi aiheutua suuria menetyksiä ammatillisten väärinkäytösten takia ja sen takia niitä pyritään ehkäisemään kontrolleilla. Väärinkäytöksiin voivat syyllistyä niin organisaation sisäinen henkilöstö kuin myös ulkopuoliset toimijat, eli jos organisaatio joutuu esimerkiksi rikollisen toiminnan kohteeksi. Suurin osa väärinkäytöksistä on kuitenkin organisaation sisäistä ja siihen voi syyllistyä yksittäinen työntekijä tai organisaation johto, jolloin väärinkäytökset ovat tyypillisesti vakavampia. (Juvonen ym. 2014, 248-252.)

Juvosen ym. (2014, 235-255) mukaan väärinkäytöksiä esiintyy silloin kun niiden toteuttamisen huomataan olevan mahdollista tai niihin voi ajaa taloudelliset tai sosiaaliset paineet. 1950-luvulla kehitetty väärinkäytöskolmio selittää väärinkäytöksiä. Sen mukaan väärinkäytöksiä tehdään silloin kun siihen on samanaikaisesti motiivi, mahdollisuus sekä kyky perustella teko itselleen. Organisaation voi ehkäistä ja paljastaa väärinkäytöksiä tehokkailla kontrolleilla. Sisäisen valvonnan tulee ottaa väärinkäytösten mahdollisuus huomioon viestinnässä, riskien hallinnassa ja sisäisessä tarkastuksessa. Suurin vastuu väärinkäytösten estämisessä on johdolla ja organisaatiokulttuurilla on iso osa oikeanlaisen eettisen ilmapiirin luomisessa. (Juvonen ym. 2014, 253-255.)



Kuvio 2. Väärinkäytöskolmio (Ratsula 2016, luku 6.2).

Esimerkkejä väärinkäytöksiä ehkäisevistä kontrolleista ovat esimiesvalvonta, toimintaperiaatteet, viestintä ja koulutus, väärinkäytösriskien arviointi, fyysiset kontrollit, valtuuksien määrittely ja työtehtävien eriyttäminen. Esimiesten tehtävänä on valvoa alaisten kuluja ja työtunteja sekä tukea ja ohjeistaa heitä työssä. Toimintaperiaatteisiin kuuluvat organisaation eettiset arvot, jotka kertovat kuinka henkilöstön tulee toimia. Tässä tarvitaan myös viestintää ja koulutusta, jotta ymmärrys oikeista toimintatavoista ja sisäisen valvonnan periaatteista syntyy. (Juvonen ym. 2014, 256-262.)

Viestintä on tehokas keino väärinkäytösriskien pienentämisessä. Väärinkäytösriskejä voidaan arvioida miettimällä sitä, kuinka palveluita ja tuotteita laskutetaan, miten vastaanotetaan maksut, miten tuotteita tai palveluita tilataan ja miten lähteviä maksuja käsitellään. Fyysisillä kontrolleilla pyritään turvaamaan organisaation omaisuutta ulkopuolisilta ja estämään sisäisiä väärinkäytöksiä. Kontrolleja voivat olla esimerkiksi rekisterit, varmuuskopiointi, kulkuoikeudet ja käyttöoikeudet. Tehtävien eriyttäminen on hyvä keino estää virheitä ja väärinkäytöksiä. Olisi tärkeää eriyttää valtuuksiin, kirjaamisiin ja maksamisiin liittyvät vaiheet niin, että eri henkilöt hoitaisivat kunkin vaiheen. (Juvonen ym. 2014, 256-262.)

Väärinkäytöksiä ehkäisevien kontrollien lisäksi organisaatiossa tulee olla myös paljastavia kontroleja. Suurin osa väärinkäytöksistä paljastuu omien työntekijöiden antamien vihjeiden avulla. Organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus, jotta väärinkäytökset raportoitaisiin eteenpäin. On tärkeää luoda sopivat kanavat, joiden kautta väärinkäytösepäilyistä voidaan ilmoittaa. Näitä voivat olla esimerkiksi keskusteleminen esimiehen, sisäisen tarkastuksen tai jonkun puolueettoman henkilön kanssa, tai sitten anonyymi ilmoitus. Sähköposti, päivystävä puhelinlinja ja verkkopohjainen lomake ovat yleisimmin käytettyjä virallisia kanavia. (Juvonen ym. 2014, 262-268.)

Monesti väärinkäytökset nousevat esiin myös epävirallisesti esimerkiksi kahvitaulla annetun vihjeen ansiosta. Epäkohdista ilmoittamiseen tulee kannustaa ja tehdä selväksi se, että ilmoituksen jättämisestä vilpittömässä tarkoituksessa ei koidu tälle henkilölle mitään seuraamuksia. Esimiesvalvonta ja sisäinen tarkastus ovat myös merkittävässä roolissa väärinkäytösten paljastamisessa. Myös säännöllisesti tarkkailemalla analyttisesti kehityssuuntia ja merkittäviä suhdelukuja voi havaita erilaisia epäkohtia, kuten vertailemalla budjetoitua ja toteutunutta myyntiä keskenään. (Juvonen ym. 2014, 262-268.)

Väärinkäytökset ovat hyvin yleinen ongelma organisaatioissa ja kaikki väärinkäytökset eivät edes koskaan paljastu. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset kontrollit ovat tehokkain tapa estää väärinkäytöksiä tapahtumasta tai ainakin vähentää niitä merkittävästi. Usein väärinkäytöksen huomaamiseen menee jonkin aikaa. Parasta olisikin, että ne havaittaisiin mahdollisimman nopeasti, koska silloin niiden taloudelliset vaikutukset jäävät pienemmiksi kuin tilanteissa, joissa väärinkäytös on jatkunut pidemmän aikaa. (Ratsula 1983, 279.)

Ratsula (1983, 281-282) huomauttaa, että väärinkäytökset eivät aina ole varkauksia tai kavalluksia, ne voivat myös olla sellaisia päätöksiä, joissa oma etu asetetaan organisaation edun edelle tai muunlainen epäeettinen käytös, kuten huonon hallinnon suojeleminen, syrjintä, suosinta tai työturvallisuuden vaarantaminen. (Ratsula 1983, 281-282.) Ratsulan (1983) mukaan organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus sisäisen valvonnan onnistumiseen ja erityisesti johdolla on asiassa suuri vastuu, minkä tulisi näkyä esimerkiksi viestinnässä. Organisaation eettistä ilmapiiriä voidaan ylläpitää, jos organisaation arvot ovat kunnossa ja ylin johto on niiden takana ja arvot myös näkyvät käytännön toiminnassa. Tämä auttaa ehkäisemään väärinkäytöksiä ja toimimaan ongelmatilanteissa. Toimivat

kontrollit ja sisäinen valvonta ovat myös luotettavan taloudellisen raportoinnin perusedellytyksiä. (Ratsula 1983.)

3 Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tavoitteet

3.1 Tarkoitus

Kirjallisuuskatsaus voi olla esimerkiksi kuvaileva, systemaattinen tai meta-analyysi. Tämä tutkimus on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tutkia laaja-alaisesti ilmiötä, mutta tutkimuskysymykset ja metodit ovat väljempiä ja vähemmän rajattuja kuin muissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. Tämän lisäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan vielä jakaa narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa pyritään kuvaamaan laajasti tutkittavaa aihetta tai sen historiaa, kun taas integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää, jos halutaan tuottaa uutta tietoa aiheesta. (Salminen 2011, 12-14.)

Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin ja aineisto tulee hankkia ja rajata sen mukaan mikä on tutkimusongelman käsittelyn kannalta tarpeellista. Kirjallisuuskatsauksen aineistoa voidaan kerätä monella tavalla: lähteinä voidaan käyttää mm. tieteellisiä lehtiä, tutkimuskirjallisuutta sekä eri organisaatioiden tuottamia raportteja ja selvityksiä. Käytettävä materiaali voi olla akateemista tutkimusta sekä julkisyhteisöjen tai asiantuntijaorganisaatioiden tuottamaa, kunhan lähteen luotettavuus ja objektiivisuus pystytään varmistamaan. Myös internetin kautta löydettyjä sähköisiä lähteitä voidaan käyttää, mutta silloin lähteiden arvioinnissa tulee käyttää suurta kriittisyyttä ja kelpuuttaa vain laadukas ja varmennettu tieto. (Salminen 2011, 31-32.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia sisäisen valvonnan käsitteitä on olemassa, millaisia malleja sisäisen valvonnan toteuttamiseen löytyy ja millaista tutkimustietoa aiheesta on kerätty aiemmin. Tämän lisäksi tarkoituksena on tarkastella ilmiöpohjaisesti, millaisia seuraamuksia heikon sisäisen valvonnan toteutuminen on aiheuttanut eri organisaatioissa.

3.2 Tavoitteet

Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa jotain uutta tietoa tutkittavasta asiasta määritellystä aiheesta ja sen tutkimuksen tuottaman tiedon tulisi olla jollain lailla hyödyllistä, jotta tutkimuksen tekeminen olisi järkevää. Tutkimuksen tuottama hyöty voi olla esimerkiksi uuden teorian tuottaminen tai uusien parempien käytäntöjen luominen. Tutkimukseen kuuluu taustatietojen kartoittaminen, tiedon kerääminen sekä järjesteleminen ja lopuksi tulkitseminen. Myös aiempiin samaan aihepiiriin liittyviin tutkimuksiin sekä teoriaan tulisi tutustua. Tutkimusta tehdessä on myös otettava huomioon tutkimusetiikka. Se tarkoittaa sitä, että tutkimusta tulisi tehdä järjestelmällisesti, kurinalaisesti ja täsmällisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 25.)

Hirsjärven ym. (2007, 138-139) mukaan tutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen ja on olemassa monia erityyppisiä tutkimuksia, joista voi valita sen mukaan, mikä on tutkimuksen tavoitteena: kartoittava tutkimus on useimmiten kvalitatiivinen tutkimus ja siinä pyritään mm. löytämään uusia ilmiöitä ja tekemään hypoteeseja. Selittävässä tutkimuksessa pyritään selittämään ongelmia ja tunnistamaan syy-seurausketjuja. Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään dokumentoimaan kiinnostavia piirteitä tutkittavasta ilmiöstä. Ennustavassa tutkimuksessa pyritään ennustamaan tapahtumia, jotka johtuvat tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2007, 138-139.)

Tutkimuksessa on usein tavoitteena pyrkiä muodostamaan teorioita ja malleja tutkittavasta ilmiöstä. Teoriat auttavat kommunikoinnissa, ideoiden järjestelemissä ja luomisessa, sekä selitysten ja ennusteiden tekemisessä. Tutkimusta aloittaessa olisi hyvä perehtyä tarkasti aiheen teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Teorioista voidaan sitten johtaa uusia hypoteeseja, eli selityksiä ilmiölle. (Hirsjärvi ym. 2007, 141-142.) Aluksi tutkijan täytyy valita se, mitä tutkitaan ja mitä lähestymistapaa käytetään ja strategian valinta vaikuttaa suuresti siihen millainen tutkimuksesta lopulta muodostuu. (Hirsjärvi ym. 2007, 123-125.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kartoitus ja selvitys, miten sisäinen valvonta näyttäytyy teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja millaisia seuraamuksia heikko sisäinen valvonta on aiheuttanut tutkimukseen valituissa esimerkkiorganisaatioissa. Tavoitteena on myös laatia rajauksen mukaisesti käsiteanalyysi ja -kartta. Tämän tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ovat corporate governance, väärinkäytökset, kontrollit, sekä riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli. Tällä

tutkimuksella siis kartoitetaan sitä, millaista tietoa sisäisestä valvonnasta on olemassa ja miten heikko sisäinen valvonta näyttäytyy organisaatioissa.

Käsitekartalla pyrin järjestämään ilmiötä koskevan tiedon selkeään muotoon, mikä helpottaa oppimista ja ideointia. Tämän tutkimuksen pohjaksi laadittu käsitekartta sisältää sisäiseen valvontaan liittyviä käsitteitä ja malleja. Aluksi tutustuin aiheeseen, jonka jälkeen valitsin mielestäni tärkeimmät käsitteet, joita käytin käsitekarttaa tehdessäni.

3.3 Tutkimuskysymykset

Ennen kuin aletaan keräämään aineistoa, täytyy asettaa huolellisesti tutkimuksen ongelmat ja tutkimuskysymykset, joihin sitten aletaan etsiä ratkaisua aineistoa keräämällä. Tutkimusprosessin osat ovat ongelmanasettelu, aineiston keruu, sekä analysointi ja raportointi. Yleensä laadullista tutkimusta tehdessä tutkimus ei kuitenkaan etene tiukasti tässä järjestyksessä, vaan kun uutta tietoa saadaan, tutkimus voi alkaa edetä uusiin suuntiin, ja alussa asetetut tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma voivat muuttua tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi ym. 2007, 125.)

Tutkimusongelman määrittely tutkimuksen alussa muodostaa perustan tutkimukselle. Sen jälkeen tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää rajata tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tarkkaan, sillä muuten tutkimuksesta tulee liian laaja ja se on liian vaikeaa toteuttaa. Tämän takia tutkimuskysymyksiä tulisi olla enintään neljä. (Hirsjärvi ym. 2007, 63.)

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on selvittää sisäiseen valvontaan liittyviä käsitteitä ja malleja sekä tarkastella heikon sisäisen valvonnan vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Lisäksi pyritään selvittämään sisäisen valvonnan merkitystä organisaation ohjauksessa.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia malleja ja käsitteitä sisäiseen valvontaan liittyy?
2. Millaisia vaikutuksia heikko sisäinen valvonta tai sisäisen valvonnan pettäminen voi aiheuttaa?

3. Miten sisäinen valvonta tulisi ottaa paremmin huomioon organisaatioiden ohjauksessa?

Näiden tutkimuskysymysten kautta pyritään ratkaisemaan tälle tutkimukselle muodostettu tutkimusongelma. Nämä valinnat tukevat tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita sekä niiden saavuttamista. Näiden tutkimuskysymysten avulla voidaan selvittää rajaukseen liittyvät käsitteet ja teoreettiset mallit sekä tarkastella valittujen esimerkkiorganisaatioiden kautta sisäisen valvonnan pettämisen vaikutuksia. Lisäksi on mahdollista tarkastella miten sisäinen valvonta tulisi huomioida paremmin organisaatioiden ohjauksessa.

Valitsin nämä tutkimuskysymykset, koska viime aikoina on ollut useita esimerkkejä sisäisen valvonnan pettämisestä ja sen vakavista seurauksista organisaatioille. Erityisesti Volkswagenin päästöhujauskandaali oli suuri uutinen joitakin vuosia sitten. PwC:n tutkimuksesta (2018) myös selviää, että väärinkäytösten määrä on viime vuosina lisääntynyt merkittävästi organisaatioissa, minkä takia sisäisen valvonnan pettäminen on asia, jota kannattaa tarkemmin tutkia. (PwC:n tutkimus: Väärinkäytösten laajuus ja laajuus vaikutus lisääntyneet 2018).

Jotta voisi kunnolla ymmärtää sisäisen valvonnan tärkeyttä tulee ensin ymmärtää mitä sisäisellä valvonnalla oikeastaan tarkoitetaan. Siksi ensin tutustun erilaisiin sisäisen valvonnan malleihin ja käsitteisiin, näistä tärkeimpinä esimerkiksi COSO-malli ja kolmen puolustuslinjan malli. Mielestäni on myös tärkeää selvittää millaisilla kontroleilla organisaatiot voivat vastata erilaisiin riskeihin, koska kuten esimerkiksi Volkswagenin päästöhujauskandaaliin perehtymällä huomataan, toteutuessaan riskeillä voi olla todella vakavia seurauksia, joista organisaatio voi kärsiä vuosia, sillä menetetyt luottamuksen takaisin saaminen vie aikaa.

Etsin myös muita viime aikoina tapahtuneita esimerkkitapauksia, joissa organisaation sisäinen valvonta oli pettänyt ja selvitän mitä seurauksia sillä oli näille organisaatioille. Tämän jälkeen mielestäni on tärkeää miettiä, miten sisäisen valvonnan pettäminen olisi voitu estää ja mitä toimenpiteitä organisaatiot voisivat tehdä parantaakseen sisäistä valvontaansa.

4 Toteutus

4.1 Menetelmä

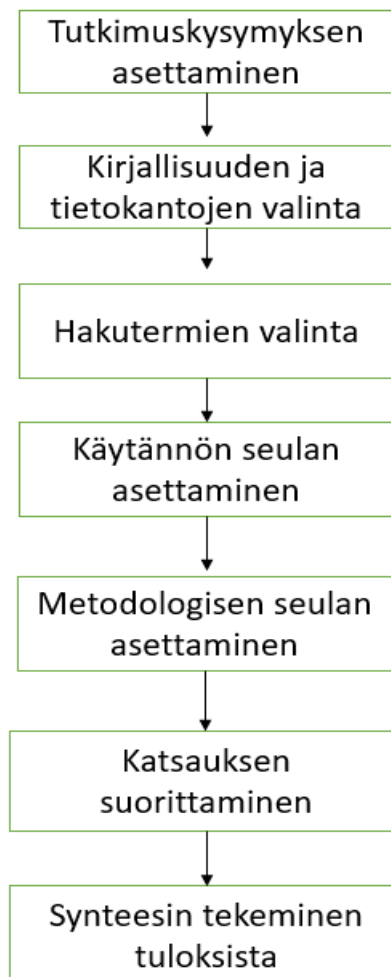
Kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka missä tutkitaan aiemmin tehtyä tutkimusta ja kootaan niiden tuloksia mitä käytetään perustana uusissa tutkimuksissa. Kirjallisuuskatsauksen on täytettävä tieteellisen tutkimuksen vaatimukset, joita ovat julkisuus, kriittisyys, itsekorjaavuus ja objektiivisuus. (Salminen 2011, 7.) Salmisen (2011, 9) mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on mm. kehittää olemassa olevaa teoriaa, arvioida teoriaa, tunnistaa ongelmia, sekä rakentaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta (Salminen 2011, 9).

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittava ilmiö pyritään kuvailemaan laaja-alaisesti perehtymällä laajasti aiheeseen ilman tarkasti rajattuja sääntöjä, eli kyseessä on eräänlainen yleiskatsaus tutkittavaan ilmiöön. (Salminen 2011, 12.) Kirjallisuuskatsausta tehdessä ensin päätetään mitä halutaan tutkia, minkä jälkeen aletaan etsiä sopivia tietokantoja ja kirjallisuutta, mitkä auttavat löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimukset on seulottava huolellisesti eri kriteerien perusteella, jotta vain laadukkaita materiaaleja huomioidaan. (Salminen 2011, 16.)

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena tutkia organisaatioiden sisäistä valvontaa. Tähän kuuluu sisäisen valvonnan merkitys organisaatiolle, sen pettämisen seuraukset ja kuinka sisäistä valvontaa voisi parantaa. Kaikilla organisaatioilla on lukuisia riskejä, jotka on huomioitava ja joihin tulee varautua. Riskejä voidaan hallita luomalla erilaisia kontroleja ja sisäistä valvontaa varten on kehitetty monia malleja ja ohjeita. Tutkimus on mielestäni hyvä toteuttaa kirjallisuuskatsauksena, tutustumalla teoriaan ja sisäisen valvonnan malleihin, sekä empiirisiin lähteisiin.

Empiirisinä lähteinä käytän uutisia tapauksista missä eri organisaatioiden sisäinen valvonta on jollain tavalla pettänyt ja selvitän mitä seurauksia sillä on ollut organisaatiolle, tai miten se olisi ollut ennaltaehkäistävässä, jos kontrollit olisivat olleet kunnossa. Erityisesti tarkoitukseni on seurata viimeaikaisia uutisia ja etsiä esimerkkitapauksia. Tämä on hyödyllistä tutkimuskysymysten kannalta, sillä etsin käytännön esimerkkejä tilanteista missä organisaation sisäinen valvonta on pettänyt ja lukemani tietoperustan avulla pyrin vastaamaan siihen, miten tämä olisi voitu estää ja mitä korjaustoimenpiteitä organisaatioiden tulisi tehdä.

Kirjallisuuskatsauksia on kolme päätyyppiä: kuvailevat katsaukset, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset tai meta-analyysi ja niitä voi käyttää niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Salminen 2011, 6). Finkin malli kuvaa kirjallisuuskatsauksen tekovaiheet seuraavasti: ensin asetetaan tutkimuskysymys ja valitaan tietokannat ja kirjallisuus mistä aletaan etsiä tietoa. Seuraavana pyritään rajaamaan hakutuloksia valitsemalla tutkimuskysymyksen kannalta oleellimmat hakutermit. Seuraavassa vaiheessa hakutuloksia seulotaan esimerkiksi kielen tai julkaisuvuoden vuoden perusteella ja pyritään valitsemaan vain kaikkein laadukkain materiaali. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen voi alkaa ja lopuksi tulokset tulee syntetisoida. Syntetisoinnilla tarkoitetaan saadun tiedon raportointia, tutkimustarpeen osoittamista, löydösten selittämistä ja tutkimuksen laadun kuvausta. (Salminen 2011, 10.)



Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Salminen 2011, muokattu).

Aion toteuttaa opinnäytetyön kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja tarkemmin kartoittavana katsauksena. Tällä tavoin vastataan tutkimuksen tavoitteeseen laatia selvitys ja kartoitus, miten sisäinen valvonta näyttäytyy teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja millaisia seuraamuksia heikko sisäinen valvonta on aiheuttanut esimerkkiorganisaatioissa.

4.2 Aineiston keruu

Tavallisesti tutkimuksen alussa tutkijan tulee perehtyä alustavasti aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, mikä mieltä auttaa rajaamaan tutkimustehtävää ja tutkimuksen näkökulmaa, sekä menetelmien valinnassa. Tämän alkuvaiheen jälkeen aletaan keräämään varsinaista aineistoa, jolloin varsinaiset tutkimuskysymykset alkavat yleensä muodostua aiheen tullessa paremmin tutuksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 109.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerätään sisäistä valvontaa käsittelevästä kirjallisuudesta, sekä erilaisista lehtileikkeistä tai uutisista, jotka kertovat tilanteista missä organisaation sisäinen valvonta ei ole toiminut. Aion tarkastella ilmiötä lukemalla aihetta käsittelevää teoriaa, sekä empiirisiä lähteitä. Sitten heijastan sisäistä valvontaa käsitteleviä viimeaikaisia uutisointeja tietoperustaan. Aluksi määrittelen tärkeimmät ja keskeisimmät hakusanat tähän tutkimukseen laaditun käsittekartan perusteella, joiden avulla etsin aineistoja eri tietokannoista. Tarkoituksena on löytää sisäistä valvontaa koskevaa kirjallisuutta eri tietokannoista valittujen aihetta koskevien hakusanojen avulla.

Ennen aineiston keräämistä laadin miellekartan käyttämällä Poplelet-ohjelmaa. Tämän tarkoituksena on määrittellä sisäiseen valvontaan liittyvät tärkeimmät käsitteet, jotta aineiston kerääminen olisi helpompaa. Nämä tärkeimmät käsitteet ovat: corporate governance, väärinkäytökset, kontrollit ja riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli. Näiden käsitteiden selittämisestä koostuu työni teoriaosuus.

Lähteinä käytän aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä internet-lähteitä. Opinnäytetyön teoriaosudessa käytän lähteinä sisäiseen valvontaan ja kirjallisuuskatsauksen tekemiseen liittyvää kirjallisuutta, mutta tarkoitukseni on myös etsiä uutisia, joita voin käyttää tutkimuksessa esimerkkeinä sisäisen valvonnan pettämisestä. Erityisesti uskon, että internetistä löytyy hyvin tietoa viimeaikaisista tapauksista, joissa organisaation sisäinen valvonta on pettänyt sekä eri asiantuntijoiden arvioita niiden seurauksista ja syistä. Aion siis etsiä ainakin kolme case-tapausta tätä opinnäytetyötä

varten. Tutkimuksen tuloksissa aion käydä läpi tarkemmin näitä esimerkkitapauksia ja heijastaa niitä sisäisen valvonnan tietoperustaan. Tällä tavoin pyrin vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusprosessin alussa tehdyt valinnat ja itse tutkimusongelma ohjaavat usein sitä millaisia menetelmiä käytetään ja miten aineistoa analysoidaan. Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen merkittävin vaihe, koska silloin selviää, millaisia vastauksia ongelmiin saadaan. Kaikkea tietoa ei voi kelpuuttaa, vaan esimerkiksi virheelliset tai puutteelliset aineistot on hylättävä. Tietojen täydentäminen ja järjestäminen ovat myös tärkeitä vaiheita tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 221-222.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointia tehdään usein kaikissa vaiheissa aineiston keräämisen rinnalla ja tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi ym. 2007, 223).

Kerättyä aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi tilastollisesti tai laadullisesti pyrkien selittämään tai ymmärtämään aineistoa, sekä tekemällä päätelmiä sen pohjalta. Analysointitavan valinnassa tärkeintä on miettiä, mikä tapa antaa parhaiten vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi voi olla vaikeaa, mutta kaikkea kerättyä aineistoa ei tarvitse analysoida, vain tärkeimmät tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 224-225.) Kun aineistoa on kerätty, sitä on tulkittava, eli pohdittava analyysin tuloksia ja tehdä niistä omia johtopäätöksiä. Jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä, tuloksista on laadittava synteesejä, jotka kokoavat tutkimuksen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 229-230.)

Kun olen kerännyt aineiston, sitä pitää analysoida ja tulkita. Tarkoitukseni on lukea sisäisen valvonnan teoriaa ja tutustua sisäisen valvonnan malleihin sekä etsiä esimerkkitapauksia organisaatioista, joiden sisäinen valvonta on pettänyt. Kerään siis aineistoa sähköisistä lähteistä sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Kun olen löytänyt riittävästi laadukasta ja luotettavaa materiaalia, voin koota yhteen ne asiat, jotka mielestäni ovat tärkeimpiä tutkimuksen kannalta. Niiden perusteella voin tehdä johtopäätöksiä, jotka antavat vastauksia tutkimusongelmaani.

Tutkimus koostuu siis useista vaiheista: alussa asetan tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset ja alan etsiä sopivaa kirjallisuutta sekä tietokantoja, joilla pyrin löytämään niihin vastauksia. Kun olen

löytänyt riittävästi materiaalia voin alkaa kirjoittamaan kirjallisuuskatsausta ja lopuksi teen tulok-
sista synteesin. Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on verrata esimerkkitapauksia keräämääni tie-
toperustaan ja sillä tavalla ymmärtää miksi organisaation sisäinen valvonta on pettänyt ja löytää
keinoja, joilla sisäistä valvontaa voisi parantaa, jotta vastaavaa ei tapahtuisi tulevaisuudessa. Erityi-
sesti aion kiinnittää huomiota yhteneväisyyksiin eri tapausten välillä johtopäätöksiä tehdessä.
Tämä tarkoittaa sitä, että pyrin kiinnittämään huomiota siihen, korostuuko jokin tekijä erityisen
paljon sisäisen valvonnan ongelmissa eri organisaatioissa.

5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia sisäisen valvonnan käsitteitä on ole-
massa, millaisia malleja sisäisen valvonnan toteuttamiseen löytyy ja millaista tutkimustietoa ai-
heesta on kerätty aiemmin. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kartoitus ja selvitys siitä, miten
sisäinen valvonta näyttäytyy teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja millaisia seuraamuksia
heikko sisäinen valvonta on aiheuttanut esimerkkiorganisaatioissa. Tavoitteena on myös laatia kä-
siteanalyysi ja -kartta. Tämän tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ovat corporate governance, vää-
rinkäytökset, kontrollit, sekä riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli. Käsitekarttaa tehdessä
selvisi erityisesti sisäisen valvonnan eriyttämisen, johtamisen ja organisaatiokulttuurin, sekä eri-
laisten väärinkäytöksiä ja virheitä ehkäisevien kontrollien suuri merkitys sisäisessä valvonnassa.

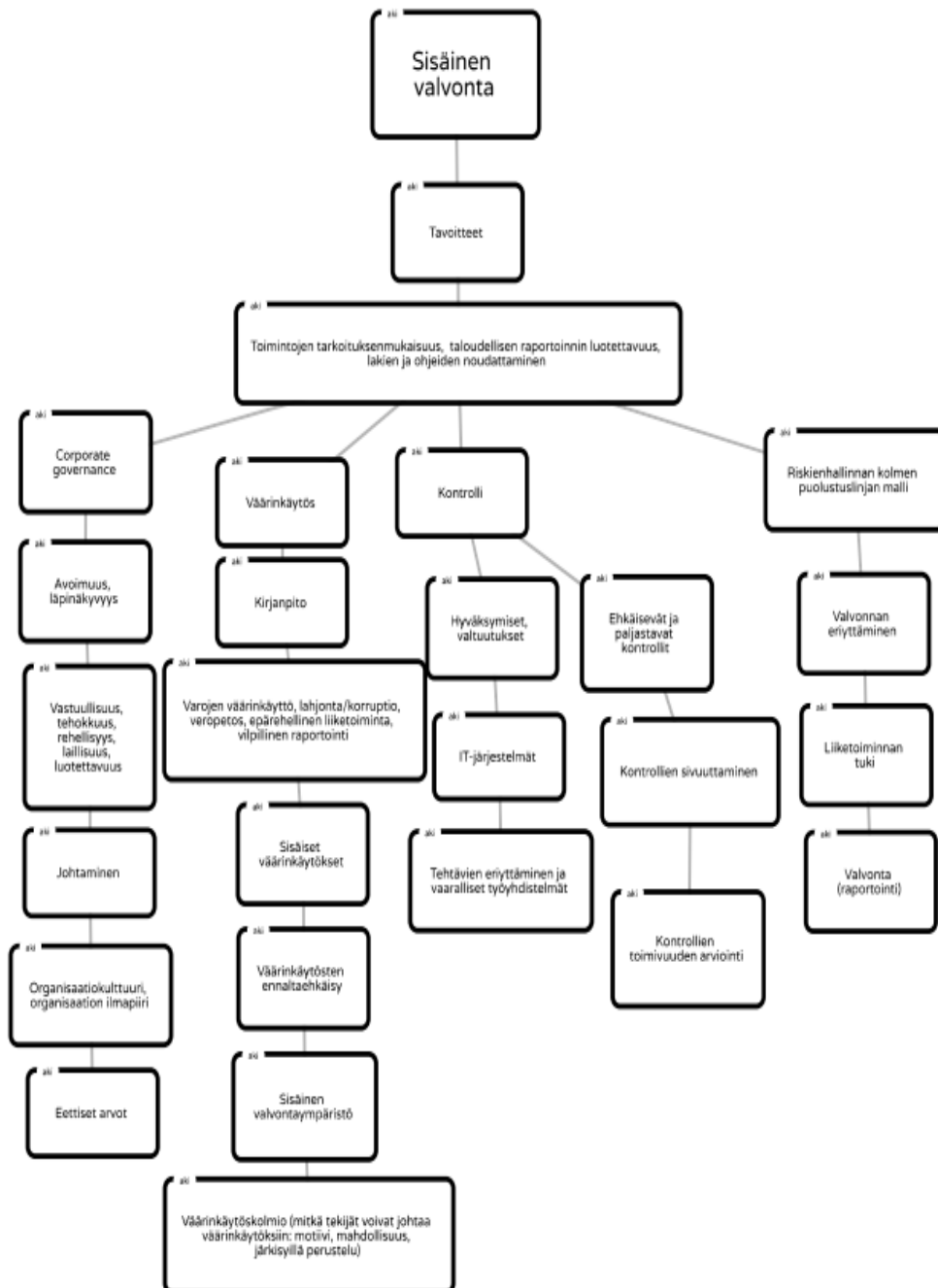
5.1 Miellekartta

Aloittaessani tämän työn tekemisen tutustuin ensin tärkeimpiin käsitteisiin ja tein miellekartan
käyttämällä Poplet-ohjelmaa. Tärkeimmät käsitteet olivat corporate governance, väärinkäytökset,
kontrollit sekä riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli. Miellekartan tavoitteena oli myös sel-
ventää sitä, mikä on sisäisen valvonnan tavoitteena, eli toimintojen tarkoituksenmukaisuus, talou-
dellisen raportoinnin luotettavuus ja lakien ja ohjeiden noudattaminen.

Corporate governancessa on tärkeää, että toiminta on avointa ja läpinäkyvää, vastuullista, teho-
kasta ja eettistä. Johtamisella on hyvin tärkeä rooli tässä kaikessa, erityisesti toimivan organisa-
atiokulttuurin luomisessa. Väärinkäytökset taas voivat olla esimerkiksi varojen väärinkäyttöä, kor-
ruptiota, epärehellistä liiketoimintaa, vilpillistä raportointia tai veropetoksia. Sisäisen

valvontaympäristön tulee toimia kunnolla ja väärinkäytösten mahdollisuutta tulee arvioida, jotta ne voidaan ennaltaehkäistä. Tätä varten on kehitetty väärinkäytöskolmio. Sen mukaan väärinkäytösten riski on erityisen suuri tilanteissa, joissa henkilöllä on motiivi, mahdollisuus sekä kyky perustella toiminta itselleen.

Sisäisessä valvonnassa tarvitaan kontrolleja ja ne voivat olla ehkäiseviä tai paljastavia. Ehkäisevien kontrollien tarkoitus estää riskejä toteutumasta ja paljastava kontrolli voi olla esimerkiksi kanava, jonka kautta henkilöstö voi ilmoittaa, jos he epäilevät väärinkäytöksiä. Muita hyviä esimerkkejä kontrolleista voisivat olla esimerkiksi hyväksymiset ja valtuutukset sekä tehtävien eriyttäminen, jotta vaaralliset työyhdistelmät vältettäisiin. Organisaation tulee myös arvioida kontrollien toimivuutta, jotta niitä ei voida sivuuttaa. Viimeisenä käsitteenä oli riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli. Siinä tärkeimmät asiat ovat valvonnan eriyttäminen, liiketoiminnan tuki ja raportointi.



Kuvio 4. Miellekartta.

5.2 Vastaamon tietomurto

Vuosina 2018-2019 tapahtunut Vastaamon tietomurto on yksi lähiaikojen tunnetuimmista tapauksista Suomessa, jolloin organisaation sisäinen valvonta on pettänyt. 400 työntekijän ja noin 40 000 asiakkaan tietoja, kuten henkilöturvätunnuksia ja potilastietoa varastettiin ja niillä yritettiin kiristää rahaa ensin Vastaamolta ja sitten sen asiakkailta. Tietomurron mahdollisti Vastaamon puutteellinen tietoturva, ja se toimi varoittavana esimerkkinä, jonka jälkeen potilastietojen suojaamisen tärkeys on saanut entistä enemmän huomiota. (Ralston 2020.) Rangaistuksena tietomurrosta Vastaamo joutuu maksamaan asiakkailleen korvauksia, sekä saa mahdollisesti suuret sakot tietomurron takia (Rimpiläinen & Hämäläinen 2021).

Vastaamon tietoturva on arvioitu jälkepäin erittäin heikoksi ja suurimmaksi syyksi tietomurrolle on kerrottu oletussalasanojen käyttö sekä riittämätön tiedon suojaaminen. Tietoturvan parantamiseksi voidaan mm. kouluttaa henkilöstöä jatkuvasti tietoturva-asioissa ja ottaa käyttöön vahva tunnistautumisen sekä käyttää sopivia salasanoja ja myös uusia niitä säännöllisesti. (Palmu, 2020.) Seurauksena Vastaamo joutuu maksamaan asiakkailleen vahingonkorvauksia, sekä saa mahdollisesti suuret, jopa kymmenien miljoonien euron sakot EU:n tietoturvalain rikkomisesta (Rimpiläinen, Hämäläinen, 2021).

Edellä mainittujen seurausten lisäksi poliisi myös tutkii ovatko Vastaamon vastuuhenkilöt syyllistyneet tietosuojarikokseen (KRP tutkii, syyllistykö osa Vastaamon työntekijöistä tietosuojarikokseen, 2020). Vastaamolle koitui myös suurta mainehaittaa, mikä johti asiakasmäärän selkeään väheneemiseen. Tämä olikin suuri syy sille, että yhtiö hakeutui myöhemmin vuonna 2021 konkurssiin. (Tietomurtojen kohteeksi joutunut Vastaamo haettu konkurssiin, 2021.)

Linjan (2020) mukaan Vastaamon tietomurron jälkeen tietoturvaan liittyvään sisäiseen valvontaan on yleisesti kuitenkin alettu kiinnittää enemmän huomiota. Erityisesti tietoturva on asia mistä monet organisaatiot ovat huolissaan Vastaamon tapauksen jälkeen. Hän kirjoittaa, että sisäisen valvonnan onnistumisessa on tärkeää, että valvonnan tarvetta seurataan säännöllisesti, ja että organisaatiossa on olemassa mekanismeja, joiden avulla ongelmat pystytään ennakoimaan. On myös

tärkeää, että ne havaitaan ja niihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Linja myös neuvoo tarkastamaan, että sisäisen valvonnan periaatteet, johtamisjärjestelmä ja riskienhallinta ovat asianmukaisessa kunnossa. (Linja 2020.)

Organisaatio voi parantaa tietoturvaansa monella tavalla ja päävastuu on johdolla. Esimerkiksi Tampereen yliopistollisen sairaalan sivuilta selviää, että sen käyttämiä keinoja ovat käyttöoikeuksien hallinta, missä otetaan huomioon myös vaarallisten työyhdistelmien välttäminen ja tehtävien eriyttäminen. Tämän lisäksi on huolehdittava, että tietojen oikeudeton käyttö ei ole sallittua ja että henkilöstöllä on riittävä ymmärrys tietoturvan tärkeydestä. Henkilöstön tulisi noudattaa tietoturvan perusperiaatteita ja allekirjoittaa tietoturvasitoumus. Myös tietojärjestelmien turvallinen ja tehokas toiminta on erittäin tärkeää ja vastuuhenkilöiden on huolehdittava niiden valvonnasta ja siitä, että tietojärjestelmät ovat ajan tasalla. Sisäisen valvonnan luotettavuuden kannalta on siis erittäin tärkeää, että tietoon ei pääse käsiksi ilman valtuuksia, eikä tieto saa tuhoutua tai vääristyä. (Sisäisen valvonnan ohje 2018.)

5.3 HUSin hankinnat

Vuosien 2017-2018 aikana Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri teki suuria hankintoja kilpailuttamatta. Merkittäviä hankintoja on lain mukaan kilpailutettava, jotta varmistetaan, että verorahoja käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Raportista selviää, että organisaation sisäinen valvonta oli pettänyt hankintoja tehdessä ja oli myös epäilyjä, että hankintalakia olisi rikottu tietoisesti ja ongelmat olivat olleet konsernijohdon ja eri yksiköiden tiedossa, mutta johto ei ollut puuttunut riittävästi ongelmiin. Myöskään sopimusta hankinnasta ei ollut laadittu. Toimitusjohtajan mukaan organisaation toimintakulttuurissa oli ongelmia, joiden vuoksi sisäinen valvonta ei toiminut riittävän hyvin. (Sisäinen tarkastus paljasti epäilyn: Sairaanhoitopiiri HUSissa on tehty kymmenien miljoonien hankintoja ilman kilpailutusta 2019.)

Vuonna 2020 HUS joutui maksamaan 160 000 euron seuraamusmaksut, koska selvisi, että se oli tehnyt useita kilpailuttamattomia ostoja. HUSin mielestä suurin syy on ollut huonossa toimintakulttuurissa ja johtamisessa, hajautetussa hankinnassa ja sisäisessä valvonnassa on ollut puutteita. Sen jälkeen HUS on aloittanut korjausohjelman, jotta vastaava vältettäisiin tulevaisuudessa. Tähän

kuuluu esimerkiksi siirtyminen hajautetusta hankintamallista keskitettyyn malliin, logistiikkaan valittiin uusi hankintajohtaja, hankintoihin on rekrytoitu kymmenen uutta asiantuntijaa, ja kaikki hankintapäätökset tehdään jatkossa sähköisesti. (HUSissa on käynnissä laaja hankintoihin liittyvä muutosohjelma 2021.)

5.4 Volkswagenin päästöhuijaus

Sisäisen valvonnan epäonnistumisesta on paljon varoittavia esimerkkejä myös maailmalta. Vuonna 2015 paljastui, että Volkswagen oli tietoisesti vääristellyt autojensa päästöjä. Arvion mukaan Volkswagen konserni on joutunut maksamaan noin 40 miljardia euroa korvauksia skandaalin seurauksena, minkä lisäksi siitä on koitunut merkittävää mainehaittaa. (Pitkänen, 2015.) Volkswagen on sittemmin myöntänyt, että skandaalin aiheuttivat lukuisat virheet ja useita johtoon kuuluvia henkilöitä erotettiin, koska oli epäilyjä, että he olivat mukana huijauksen toteuttamisessa. Tämän lisäksi yhtiö myönsi, että sen organisaatiokulttuurissa oli suuria ongelmia, sillä sääntöjen rikkominen oli hyväksyttävää, eikä siihen puututtu kunnolla. (VW admits emissions scandal was caused by a whole chain of failures 2015.)

Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen osaan, näkyviin rakenteisiin, arvoihin ja normeihin, sekä organisaation pohjimmaksiin perusoletuksiin (Sopanen, n.d.). Volkswagenin tapauksessa voidaan huomata, että organisaation arvoissa on ollut ongelmia, sillä päästöjen vääristelyn oli annettu tapahtua, vaikka organisaatiossa varmasti oltiin asiasta tietoa johtoa myöten.

Tekstissään Carol Adams arvioi, että skandaalin aiheutti epäonnistuminen markkinoinnissa, riskienhallinnassa sekä sisäisessä valvonnassa. Autoja markkinointiin valheellisesti ympäristöystävällisinä, mikä paljastuessaan aiheutti suurta mainehaittaa, mistä toipuminen vie kauan aikaa. Riskienhallinnassa hänen mukaansa tulisi enemmän ottaa huomioon maineeseen vaikuttavat riskit, eikä keskittyä pelkästään taloudellisiin riskeihin. Volkswagenin autoissa olleita tietokoneita oli manipuloitu, jotta päästöt saataisiin näyttämään pienemmiltä kuin ne todellisuudessa olivat, ja sisäisten kontrollien olisi pitänyt huomata ja estää tämä. Päävastuu skandaalissa oli siis johdolla ja tilintarkastuksella, jonka työ oli riittämätöntä. Sisäisen tarkastuksen olisi pitänyt tarkkailla huolellisemmin

mahdollista epäeettistä toimintaa, sillä Volkswagenilla oli taloudellinen motiivi yrittää esittää autojen päästöt todellisuutta pienempinä. (Adams, 2015.)

Bird ja Cutro taas arvioivat syyksi autokraattisen hallinnon ja kontrollien puutteen, mitkä yhdessä johtivat ongelmalliseen organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijät eivät uskaltaneet myöntää epäonnistumisia tai olla eri mieltä johtajien kanssa. Johdon toiminta, sekä yrityksen suunnittelun ja valmistuksen maine aiheuttivat paineita, eikä toiminnan eettisyydestä välitetty, vaan tavoitteisiin yritettiin päästä keinoista riippumatta. Tämän lisäksi mahdollisuuden huijaukselle tarjosi sen toteuttamisen helppous. Lisäksi Volkswagen mahdollisesti oletti, että seuraukset huijauksen paljastumisesta jäisivät pieniksi, eli sen tekeminen olisi kannattavaa. (Santos, 2016.)

Volkswagenin päästöhuijaus onkin yksi kaikkien aikojen kalliimmiksi tulleista skandaaleista. Lisäksi se tuli kalliiksi osakkeenomistajille, koska yrityksen arvo laski reilusti. Yrityksen maine ja brändi kärsivät ja tuhansia työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan. Skandaalin vaikutukset jatkuivat useita vuosia sen paljastumisen jälkeen ja Volkswagenilla on vielä useita oikeudenkäyntejä edessä lähivuosina, joissa käsitellään esimerkiksi yhtiön mahdollista syylistymistä petokseen ja markkinoiden manipulointiin. (Colvin, 2020.)

5.5 Tutkimuskysymykset ja yhteenvetotaulukko

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmasta johdetut kolme tutkimuskysymystä olivat: millaisia malleja ja käsitteitä sisäiseen valvontaan liittyy, millaisia vaikutuksia heikko sisäinen valvonta tai sisäisen valvonnan pettäminen voi aiheuttaa, sekä miten sisäinen valvonta tulisi ottaa paremmin huomioon organisaatioiden ohjauksessa. Yhteenvetotaulukossa tarkastelen esimerkkiorganisaatioiden tapauksia ja vastaan näihin tutkimuskysymyksiin.

Case	Mikä kontrolli petti?	Seuraamukset	Miten sisäinen valvonta olisi tullut huomioida ja järjestää organisaatiossa
<p>Vastaamo</p>	<p>Vastaamon tietoturva oli puutteellista ja tuhansien asiakkaiden henkilötietoja varastettiin. Tarkasteltaessa asiaa COSO-mallin kautta huomataan, että heikosta tietoturvasta johtuviin riskeihin ei oltu varauduttu kunnolla eikä riskejä oltu tunnistettu. Johdon olisi tullut varautua paremmin sisäisiin riskeihin, kuten siihen että tietojärjestelmissä oli isoja puutteita. Kuten Vastaamon tapauksessa huomataan, pahimmassa tapauksessa riskit voivat toteutuessaan vaarantaa koko organisaation olemassaolon.</p>	<p>Mainehaitan takia Vastaamon asiakasmäärä vähentyi merkittävästi ja lopulta yhtiö ajautui konkurssiin. Lisäksi Vastaamo joutui maksamaan asiakkailleen vahingonkorvauksia ja saattaa saada suuren sakkorangaistuksen.</p>	<p>Sisäistä valvontaa tulisi arvioida jatkuvasti ja siksi tietoturvan puutteellisuus olisi tullut huomata ajoissa ja kehittää sitä sekä luoda toimivia kontrolleja asian korjaamiseksi. Esimerkiksi oletussalasanojen käyttö olisi pitänyt tunnistaa riskiksi ja henkilökuntaa olisi tullut paremmin kouluttaa tietoturvan tärkeydestä ja oikeista toimintatavoista.</p>
<p>HUS:in kilpailutukset</p>	<p>HUS teki suuria hankintoja kilpailuttamatta. Organisaation toimintakulttuurissa ja johtamisessa oli suuria ongelmia minkä vuoksi sisäinen valvonta ei toiminut, eikä ongelmiin puututtu ajoissa. Oli myös epäilyjä, että hankintalakia oli rikottu tietoisesti. Tarkastellessa asiaa riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan kautta huomataan, että organisaation riskienhallintapolitiikassa oli ongelmia. Johdon olisi tullut huolehtia siitä, että organisaation sääntöjä noudatetaan ja että on olemassa oikeanlaisia ehkäiseviä kontrolleja ja tarvittavat resurssit, prosessit ja rakenteet joilla varmistetaan kontrollien toimivuus. Myös työntekijöillä on vastuu toimia lainmukaisesti ja huomioida riskienhallinnan linjaukset. Kunnollisella valvonnalla ja viestinnällä sekä johdon näyttämällä esimerkillä voidaan tehokkaasti estää väärinkäytöksiä.</p>	<p>HUS joutui maksamaan 160 000 euron seuraamusmaksut ja seurauksena HUS aloitti korjaustoimenpiteet jotta vastaavaa ei tapahtuisi tulevaisuudessa.</p>	<p>Organisaatiokulttuurin ongelmiin olisi tullut puuttua ajoissa ja johdon olisi tullut huolehtia siitä, että sääntöjä noudatetaan ja viestiä alaisille oikeista toimintatavoista. Jälkeenpäin organisaatio aloittikin korjausohjelman, jotta vastaavalta vältyttäisiin tulevaisuudessa. Tähän kuului esimerkiksi uusien asiantuntijoiden rekrytointi hankintoihin sekä siirtyminen keskitettyyn hankintamalliin. Nämä ovat esimerkkejä kontrolleista joilla riskien toteutumisen todennäköisyyttä voidaan pienentää ja siksi on tärkeää analysoida mahdollisia riskejä jatkuvasti ja suunnitella niihin vastaavia kontrolleja joiden avulla riskit saadaan hyväksyttävälle tasolle.</p>

Case	Mikä kontrolli petti?	Seuraamukset	Miten sisäinen valvonta olisi tullut huomioida ja järjestää organisaatiossa
<p>Volkswagenin päästöhuijaus</p>	<p>Volkswagen oli tietoisesti vääristellyt autojensa päästöjä. Organisaatiokulttuurissa oli suuria ongelmia, sillä epäeettiseen toimintaan ei puututtu tarpeeksi ja paineiden takia tavoitteisiin yritettiin päästä keinoista riippumatta. Suurin vastuu skandaalissa oli johdolla ja tilintarkastuksella. Tarkastellessa asiaa COSO-mallin kautta huomataan, että valvonnassa ja raportoinnissa oli suuria ongelmia. Kontrollien toimivuudesta vastuussa olevat henkilöt eivät hoitaneet tehtäviään asiaankuuluvalla tavalla, eikä väärinkäytöksistä johtuvien riskien tunnistamisessa onnistuttu ajoissa tai niistä ei välitetty. Organisaatiokulttuurissa oli myös ongelmia, sillä lainvastainen toiminta oli hyväksyttyä tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>	<p>Organisaatio joutui maksamaan suuria korvauksia ja Volkswagenin maine ja brändi kärsivät huomattavasti ja tästä toipuminen tulee viemään vuosia. Lisäksi yrityksen arvo laski reilusti ja työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan.</p>	<p>Organisaatiokulttuurissa oli ongelmia eikä eettisiä arvoja noudatettu. Johdon vastuulla olisi ollut viestiä näistä ja edesauttaa oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luomista. Volkswagenin tilanteessa olisi pitänyt huomioida väärinkäytösten mahdollisuus huijauksen toteuttamisen helppouden, paineiden sekä taloudellisen motiivin takia. Väärinkäytösten estämisessä erityisesti organisaatiokulttuurilla ja johdolla on suuri rooli. Väärinkäytösten ehkäisemiseksi olisi myös tarvittu ehkäiseviä ja paljastavia kontrolleja.</p>

Kuvio 5. Yhteenvetotaulukko.

5.6 Esimerkkiorganisaatioiden sisäinen valvonta

Vastaamon tietoturva oli pettänyt ja asiakkaiden tietoja oli varastettu ja niitä käytettiin kiristämistarkoituksessa. Tämä johti merkittävään asiakaskatoon ja lopulta Vastaamo ajautui konkurssiin. Vastaamo joutui myös maksamaan rikoksen uhreille vahingonkorvauksia ja saa mahdollisesti suuren sakkorangaistuksen. Tietoturvan puutteellisuus olisi pitänyt huomata ajoissa ja luoda toimivia kontrolleja sekä kouluttaa henkilöstöä oikeista toimintatavoista. Esimerkiksi oletussalasanojen käyttö olisi pitänyt tunnistaa merkittäväksi riskiksi ja tietojärjestelmien puutteisiin olisi tullut puuttua ajoissa. Tästä syystä on tärkeää, että riskejä arvioidaan jatkuvasti ja niihin varaudutaan.

HUS teki suuria hankintoja kilpailuttamatta ja oli epäilyjä, että hankintalakia olisi rikottu tarkoituksella. Tämän seurauksena HUS sai 160 000 euron seuraamusmaksut. Suurimmat syyt sisäisen valvonnan pettämiselle olivat ongelmat johtamisessa ja toimintakulttuurissa sekä organisaation riskienhallintapolitiikassa. Sisäisen valvonnan toiminnan kannalta olisi hyvin tärkeää, että johto huolehtii siitä, että kaikki työntekijät ymmärtävät ja noudattavat sisäisen valvonnan linjauksia ja ottavat ne huomioon toiminnassaan. Oikeilla kontrolleilla sisäisen valvonnan pettäminen olisi voitu estää ja tämän tapauksen jälkeen organisaatio aloittikin korjausohjelman, jotta vastaavaa ei tapahtuisi tulevaisuudessa. Tähän kuului uusien asiantuntijoiden rekrytointi ja siirtyminen keskitettyyn hankintamalliin. Nämä ovat hyviä esimerkkejä kontrolleista, joilla riskit saadaan alennettua hyväksyttävälle tasolle.

Volkswagen taas oli tietoisesti vääristellyt autojensa päästöjä. Tässäkin tapauksessa organisaatiossa oli heikko organisaatiokulttuuri, jossa toiminnan eettisyydestä ei välitetty. Syitä organisaatiokulttuurin ongelmille oli mahdollisesti monia, mutta johdon vastuulla on puuttua epäeettiseen toimintaan ja huolehtia toiminnan lainmukaisuudesta. Valvonta ja raportointi eivät toimineet riittävän hyvin mikä yhdessä organisaatiokulttuurin ongelmien kanssa johti väärinkäytöksiin.

Seurauksena Volkswagen joutui maksamaan erittäin suuria korvauksia ja sen brändi koki merkittäviä kolhuja. Yhtiön arvo myös laski päästöhuijausskandaalin jälkeen ja suuri määrä työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan. Sisäisen valvonnan pettäminen olisi voitu estää toimivilla ehkäisevillä ja paljastavilla kontrolleilla. Myös väärinkäytösten mahdollisuus olisi tullut huomata, koska siihen oli motiivi ja sen toteuttaminen oli helppoa. Väärinkäytöskolmion mukaan riski väärinkäytöksille on

erityisen suuri, jos niiden tekemiseen on motiivi, mahdollisuus ja niiden tekeminen voidaan rationalisoida. Tässä tapauksessa kaikki kohdat toteutuivat samanaikaisesti.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen lopussa, kun aineisto on analysoitu, tulokset täytyy tulkita ja tutkijan tulee tehdä niistä omia johtopäätöksiä. Tuloksista on laadittava synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja vastaavat tutkimuksen ongelmiin. Tutkijan tekemät johtopäätökset taas perustuvat laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 229-230.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä olivat: millaisia malleja ja käsitteitä sisäinen valvonta sisältää, millaisia seurauksia sen pettämisellä voi olla ja miten sisäinen valvonta voidaan ottaa paremmin huomioon organisaation ohjauksessa. Opinnäytetyötä tehdessä olen huomannut, että kaikissa kolmessa tapauksessa oli joitakin yhteisiä tekijöitä, jotka olivat johtaneet sisäisen valvonnan pettämiseen. Näitä olivat heikko organisaatiokulttuuri, puutteelliset kontrollit ja se, että riskejä ei tunnistettu tai niitä ei otettu huomioon toiminnassa. Organisaation johdolla on suurin vastuu siinä, että nämä asiat toimivat, mutta kaikkien organisaation jäsenten tulee olla sitoutuneita sisäisen valvonnan periaatteiden noudattamiseen.

Jo aivan tutkimuksen alussa, kun tutustuin sisäisen valvonnan käsitteisiin ja tein käsittekartan, minulle selvisi erityisesti tehtävien eriyttämisen, johtamisen ja organisaatiokulttuurin, sekä erilaisten väärinkäytöksiä ja virheitä ehkäisevien kontrollien suuri merkitys sisäisessä valvonnassa. Nämä olivat myös niitä asioita, joissa kaikilla esimerkkiorganisaatioilla oli puutteita. Tämä johti toimimattomaan sisäiseen valvontaan, josta koitui organisaatioille vakavia seuraamuksia. Näitä olivat esimerkiksi suuret sakkorangaistukset ja vahingonkorvaukset, mutta todennäköisesti kaikkein vakavimmat vaikutukset johtuivat skandaalien aiheuttamasta mainehaitasta. Vastaamon tapauksessa tämä johti asiakasmäärän reiluun vähenemiseen ja lopulta konkurssiin ja Volkswagenilla tulee viemään useita vuosia mainehaitasta toipumiseen ja ihmisten luottamuksen takaisin saamiseen. Tästä voidaan siis päätellä, että monesti sisäisen valvonnan pettämisen seurauksista organisaation maineeseen kohdistuvat seuraukset ovat taloudellisia seurauksia vakavampia.

Volkswagenin ja HUSin tapauksissa oli myös suuria ongelmia organisaatiokulttuurissa. Molemmissa tapauksissa oli epäilyjä, että lakia oli rikottu tietoisesti, eikä väärinkäytöksiin puututtu

ajoissa. Erityisesti Volkswagenin organisaatiokulttuurissa oli monia ongelmia: johtaminen oli autokraattista ja työntekijät eivät uskaltaneet olla eri mieltä johdon kanssa ja toiminnan eettisyydestä ei välitetty, sillä tavoitteisiin haluttiin päästä keinoista välittämättä. Lisäksi kontrolleissa oli vakavia puutteita.

Volkswagenin tapauksessa todennäköinen syy väärinkäytöksiin oli myös se, että organisaatiolla oli motiivi suurien paineiden takia sekä mahdollisuus huijauksen toteuttamiseen ja kyky perustella huijaus tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun kaikki nämä toteutuvat samaan aikaan, riski väärinkäytöksille on merkittävä ja tämä riski olisi tullut huomioida ajoissa, jotta sen toteutuminen olisi voitua estää. Volkswagenin arvo laski suuresti skandaalin seurauksena, eikä corporate governancea, eli hyvää hallintotapaa ollut noudatettu organisaatioissa. HUSin tapauksessa organisaatiokulttuurin lisäksi myös vääränlaiset toimintatavat hankintoja tehdessä olivat osasy s sisäisen valvonnan pettämiselle. Tästä syystä organisaatio aloittikin korjaustoimenpiteet ja siirtyi hajautetusta hankinnasta keskitettyyn hankintamalliin.

Organisaation eettisten arvojen noudattamisesta huolehtiminen on johdon vastuulla. Tavoitteena on, että kaikki ymmärtävät oikeat toimintatavat ja sisäisen valvonnan periaatteet. Organisaatioille on yleensä määritelty missio ja arvot, liiketapaperiaatteet ja asenteet sekä säännöt. Organisaatiokulttuurin ollessa kunnossa kaikki organisaation jäsenet ovat ymmärtäneet ne ja noudattavat niitä toiminnassaan. Jokaisessa esimerkkitapauksessa tässä oli epäonnistuttu, sillä oikeita toimintatapoja tai eettisiä arvoja ei noudatettu kuten oli tarkoitettu.

Organisaatioissa olisi tarvittu myös pehmeitä kontrolleja, eli johdon olisi tullut selkeämmin viestiä oikeista toimintatavoista ja näyttää omassa toiminnassaan esimerkkiä. Esimiesten taas olisi tullut seurata tarkasti alaisten toimintaa ja puuttua tilanteisiin, joissa ei noudatettu ohjeita. Erityisesti Volkswagenin tapauksessa on selvää, että johto oli tietoinen huijauksesta ja mahdollisesti osallistui sen toteuttamiseen. Edes johto ei siis välittänyt toiminnan eettisyydestä minkä seurauksena organisaatioon syntyi kulttuuri missä epäeettinen ja lainvastainen toiminta oli hyväksyttävää, kunhan tavoitteet saavutettaisiin. Myös HUSin tapauksessa oli epäilyjä tietoisesta lain rikkomisesta toiminnassa, sillä hankintalakia oli mahdollisesti rikottu tarkoituksellisesti.

Vastaamon tapauksessa tietoturva oli jälkepäin arvioitu hyvin heikoksi. Henkilöstölle olisi tullut viestiä enemmän asian tärkeydestä ja sitä olisi pitänyt kouluttaa tietoturvaan liittyen. Suurin syy

sille, että tietoja pystyttiin varastamaan, oli se, että tietojen suojaaminen oli puutteellista ja käytettiin oletussalasanoina eikä niitä uusittu säännöllisesti. Tästä aiheutuvat riskit olisi tullut tunnistaa ajoissa ja tehdä tarvittavat muutokset ja viestiä niistä henkilökunnalle. Kunnollisella viestinnällä olisi voitu saada henkilökunta korjaamaan toimintatapojaan ja ottamaan tietoturvaan liittyvät riskit vakavasti. Tämä tapaus on myös esimerkki viime aikoina lisääntyneestä kyberrikollisuudesta. Muissa esimerkkiorganisaatioissa väärinkäytökset olivat organisaation sisäisiä, mutta myös rikosten kohteeksi joutuminen on aina mahdollinen riski ja se voi tuottaa suurta vahinkoa organisaatiolle tai sen asiakkaille, kuten oli käynyt Vastaamon tapauksessa.

Sekä väärinkäytöksistä että virheistä johtuviin riskeihin tulisi aina varautua. Organisaatio itse arvioi kuinka paljon resursseja se on valmis käyttämään riskeihin vastaamiseen ja tässä huomioidaan riskien toteutumisen todennäköisyys ja vakavuus. Näissä esimerkkitapauksissa väärinkäytöksiä olisi voitu ehkäistä esimiesvalvonnalla, kunnollisella viestinnällä ja koulutuksella sekä arvioimalla huolellisesti väärinkäytösriskejä ja suunnittelemalla tehokkaat kontrollit. Lisäksi organisaatiossa olisi hyvä olla myös paljastavia kontroleja, sillä suuri osa väärinkäytöksistä tulee ilmi työntekijöiden ilmoittamana. Tätä varten olisi hyvä olla olemassa jonkinlainen kanava, jonka kautta voidaan ilmoittaa epäilyistä väärinkäytöksistä. Tässä kohtaa kuitenkin organisaatiokulttuurin merkitys korostuu. Esimerkiksi Volkswagenin tapauksessa työntekijät eivät uskaltaneet epäonnistua tai olla eri mieltä johdon kanssa, millä oli varmasti vaikutusta sille, että väärinkäytösten annettiin tapahtua eikä niistä ilmoitettu eteenpäin.

Kaikissa esimerkkitapauksissa sisäisen valvonnan pettäminen oli aiheuttanut suurta haittaa organisaatiolle. Tämä olisi kuitenkin mahdollisesti voitu estää, jos sisäistä valvontaa olisi toteutettu oikein, kontrollit olisivat toimineet ja organisaatiossa olisi ollut kulttuuri, jossa väärinkäytöksiä ei hyväksytä ja kaikilla organisaation jäsenillä olisi ollut selkeä käsitys siitä, kuinka tulee toimia vastuullisesti ja ohjeita noudattaen. Tähän olisi tarvittu parempaa viestintää, koulutusta, riskien arviointia ja jatkuvaa työtä sen eteen, että organisaatiossa on organisaation arvoja kunnioittava ilmapiiri.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys

Tutkimuksella tulee aina olla jokin tarkoitus ja tavoitteena olisi, että se tuottaisi jotain hyötyä, jotta tutkimusta on järkevää tehdä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eri organisaatioiden sisäisen valvonnan ongelmia ja niistä aiheutuneita seurauksia sekä teoriakirjallisuutta hyväksi käyttäen mietitään keinoja, joilla nämä virheet ja ongelmat voisi korjata. Nämä keinot pätevät myös muihin organisaatioihin ja toimivalla sisäisellä valvonnalla ne voivat välttää joutumasta samanlaiseen tilanteeseen kuin tutkimuksen esimerkkiorganisaatiot. Eri organisaatioiden sisäisestä valvonnasta vastaavat henkilöt voisivat siis mahdollisesti hyötyä tästä tutkimuksesta.

Tutkimuksessa käytin kolmea eri organisaatiota esimerkkitapauksina. Niistä kahdessa sisäinen valvonta ei ollut onnistunut ehkäisemään väärinkäytöksiä ja yhdessä tapauksessa sisäisen valvonnan pettäminen johtui puutteellisesta tietoturvasta ja vääränlaisista toimintatavoista. Olisi erityisen tärkeää, että organisaatiot onnistuisivat luomaan toimivat ja tarkoituksenmukaiset kontrollit. Esimerkiksi Volkswagen olisi tarvinnut toimivia paljastavia ja ehkäiseviä kontrolleja, jotta se olisi voinut ajoissa puuttua väärinkäytöksiin. Jotta nämä kontrollit toimisivat, organisaatioissa tulisi olla toimiva organisaatiokulttuuri ja kaikkien organisaation jäsenien tulisi olla sitoutunut siihen.

Tutkimuksessa olisi myös voinut käyttää useampaa organisaatiota esimerkkinä. Tällä tavalla olisi saanut laajemmin tuotua esiin organisaatioiden sisäisen valvonnan ongelmia ja niiden seurauksia. Tämä olisi siis asia, jonka olisin tehnyt toisin, jos arvioin tutkimusta jälkikäteen. Olisin voinut esimerkiksi etsiä esimerkkitapauksia, joissa organisaation sisäinen valvonta oli pettänyt vaarallisten työyhdistelmien takia, sillä tehtävien eriyttäminen on erittäin tehokas kontrolli, jolla voidaan ehkäistä virheitä ja väärinkäytöksiä.

Väärinkäytökset sekä kyberrikollisuus olivat myös asioita, jotka esiintyivät tässä tutkimuksessa käytetyissä esimerkkitapauksissa. Vastaamon tapaus toimii varoittavana esimerkkinä kyberrikollisuudesta ja siitä, miten heikko tietoturva voi aiheuttaa vakavia seurauksia organisaatiolle ja Volkswagenin päästöhuijausskandaalissa organisaatio oli tarkoituksellisesti huijannut ja vääristellyt informaatiota. Kaikkien kolmen organisaation sisäiset kontrollit olivat heikot ja PwC:n tutkimuksen (2018) mukaan sama ongelma on hyvin suurella osalla muistakin organisaatioista (PwC:n tutkimus: Väärinkäytösten laajuus ja laajuus vaikutus lisääntyneet 2018).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin osoittaa, kuinka suuri merkitys asianmukaisella sisäisellä valvonnalla on organisaation toiminnassa sekä antaa esimerkkejä siitä, kuinka vakavia seurauksia voi organisaatiolle koitua olla sen pettäessä, mutta tämän lisäksi mielestäni oli tärkeää pohtia kuinka sisäistä valvontaa voisi toteuttaa paremmin.

7.2 Luotettavuus

Tutkimuksessa käytettävän kirjallisuuden valinnassa täytyy käyttää lähdekritiikkiä, eli valita vain mahdollisimman luotettavia lähteitä. Lähteitä valittaessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti kirjoittajan tunnettuuteen ja arvostukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että on hyvä merkki, jos kirjoittajan nimi toistuu usein muiden kirjoittajien lähdeviitteissä. Muita huomioitavia seikkoja ovat lähteen ikä ja tiedon alkuperään. On tärkeää varmistaa lähteen uskottavuus, totuudellisuus ja puolueettomuus ennen käyttöä. (Hirsjärvi ym 2007, 114.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä täytyy arvioida käyttäen erilaisia mittaus – ja tutkimustapoja. Tutkimus on luotettava, jos se on toistettavissa, eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen pätevyydellä taas tarkoitetaan sitä, että käytetyllä tutkimusmenetelmällä on pystytty mittaamaan oikein tutkittavaa asiaa, sillä vääränlainen mittari voi aiheuttaa virheitä tuloksiin. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita eri menetelmiä, mitä kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 231-233.) Eryisesti lähdekritiikki on tärkeä ottaa huomioon analysointivaiheessa. Kaikkia lähteitä, joita käytetään tutkimuksessa, täytyy tarkastella kriittisesti. (Alasuutari 2011, luku 5 lähdekritiikki 1-3.)

Kirjallisuuskatsausta tehdessä luulen, että aineiston hankinnassa lähdekritiikillä on suuri merkitys tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Eryisesti internetistä löytyy paljon tietoa, mutta läheskään kaikki ei täytä tarvittavia vaatimuksia ja lähteiden valinnassa tulee olla huolellinen. Yleensä aineistoa olisi myös hyvä hankkia mahdollisimman monipuolisesti, jotta voidaan tehdä luotettavia ja yleistettäviä johtopäätöksiä. Mielellään tulisi käyttää uusinta mahdollista saatavilla olevaa tietoa, sekä arvioida lainattavan kirjoittajan objektiivisuutta, ja sitä miten usein tekijään on viitattu muissa aiheita käsittelevissä tutkimuksissa. Lähteen puolueettomuutta kannattaa arvioida huolellisesti, esimerkiksi tutkimuksilla on usein ulkopuolisia rahoittajia, joten on mahdollista, että niiden toiveilla on voinut olla vaikutusta lopputuloksiin.

Pyrin tässä opinnäytetyössä ottamaan nämä asiat huomioon tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Käytin jonkin verran internet-lähteitä, erityisesti etsiessäni uutisia esimerkkiorganisaatioista. En kuitenkaan hyväksynyt mitä tahansa tietoa lähteeksi, vaan valitsin vain luotettavaksi arvioimiani internet-sivuja lähteiksi. Työn teoriaosuus taas koostuu suurimmaksi osaksi sisäiseen valvontaan liittyvästä kirjallisuudesta. En usko tähän liittyvän niin suurta riskiä liittyen tiedon luotettavuuteen, mutta pyrin silti valitsemaan lähteeksi tuoreimman mahdollisen tiedon, jotta se olisi mahdollisimman ajantasaista.

Lähteet

Adams, C. 2015. The Volkswagen scandal, “green” manipulation and corporate governance. Fortune. Viitattu 1.9.2021. <https://drcaroladams.net/the-vw-scandal-green-revenue-manipulation-and-corporate-governance/>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Colvin, G. 2020. 5 years in, damages from the VW emissions cheating scandal are still rolling in. Viitattu 1.9.2021. <https://fortune.com/2020/10/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-damages/>

Hirsjärvi, S. Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki.

HUSissa on käynnissä laaja hankintoihin liittyvä muutosohjelma. 2021. Uutinen sttinfo.fi-verkkosivuilla. Viitattu 24.2.2022. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/husissa-on-kaynnissa-laaja-hankintoihin-liittyva-muutosohjelma?publisherId=23980819&releaseId=69899876>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki.

KRP tutkii, syyllistykö osa Vastaamon työntekijöistä tietosuoja-rikokseen. 2020. Uutinen Ylen verkkosivuilla. Viitattu 27.8.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11690960>.

Lahti, M. N.d. Hyvin hoidettu sisäinen valvonta. Raha-automaattiyhdistys diasarja. <http://www.yhteisokeskus.fi/wp-content/uploads/2014/08/hyvinhoidettusisainenv Alvonta.pdf>.

Linja, P. 2020. Sisäinen valvonta vaatii jatkuvaa huolenpitoa – kokonaisuutena, ei vain tietoturvan osalta. Viitattu 27.8.2021. <https://www.boardman.fi/blogi/sisainen-valvonta-vaatii-jatkuvaa-huolenpitoa-kokonaisuutena-ei-vain-tietoturvan-osalta/>

Moeller, R. 2011. COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes. Hoboken: NJ: Wiley 2011.

Mähönen, J., Villa, S. 2019. Osakeyhtiö III. Corporate governance e-kirja. Helsinki: Alma Talent Pro.

Palmu, P. 2020. Miten Vastaamon tietomurto tapahtui? Muista tietojen suojaaminen. Viitattu 27.8.2021. <https://www.etevat.fi/blogi/miten-vastaamon-tietomurto-tapahtui-muista-tietojen-suojaaminen>

Pitkänen, K. 2015. Miksi Volkswagen petti ja mitä siitä seuraa? Aamulehti 10.12.2015. Viitattu 8.6.2021. <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/art-2000007334104.html>

PWC:n tutkimus: Väärinkäytösten laajuus ja laajuus vaikutus lisääntyneet. 2018. Uutinen PWC:n nettisivuilla. Viitattu 23.2.2022. <https://uutishuone.pwc.fi/pwcn-tutkimus-vaarinkaytosten-laa-juus-ja-vaikutus-lisaantyneet>

Ralston, W. 2020. A dying man, a therapist and the ransom raid that shook the world. Viitattu 27.8.2021. <https://www.wired.co.uk/article/finland-mental-health-data-breach-vastaamo>

Rimpiläinen, T, Hämäläinen, V-P. 2021. Vastaamon selvitystila tai konkurssikaan ei vapauta korvausvastuusta – uhreilla useita mahdollisia väyliä saada korvauksia. Viitattu 27.8.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11762624>

Ratsula, N. 2016. Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Pro.

Ratsula, N. 1983. Sisäinen valvonta. Helsinki: Edita (2021).

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallinto-tieteellisiin sovelluksiin. Vaasa.

Santos, C. 2016. VW emissions scandal and the 3 factors that drive ethical breakdown. Viitattu 1.9.2021. <https://ideas.darden.virginia.edu/vw-emissions-and-the-3-factors-that-drive-ethical-breakdown>

Sisäinen tarkastus paljasti epäilyn: Sairaanhoidopiiri HUSissa on tehty kymmenien miljoonien hankintoja ilman kilpailutusta. 2019. Uutinen Yle.fi-verkkosivuilla. Viitattu 24.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-10822021>

Sisäisen valvonnan ohje. 2018. Tampereen yliopistollinen sairaala. Viitattu 28.8.2021. [https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri/Hallinto_ja_paatokseteko/Saannot_ja_ohjeet/Sisaisen_valvonnan_ohje_8_Tiedon_hallinta\(67480\)](https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri/Hallinto_ja_paatokseteko/Saannot_ja_ohjeet/Sisaisen_valvonnan_ohje_8_Tiedon_hallinta(67480))

Sopanen, R. N.d. Organisaatiokulttuurin tasot. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.9.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät: tunnista, ennako, selviydy. Helsinki: Kauppakaari.

Tietomurtojen kohteeksi joutunut Vastaamo haettu konkurssiin. 2021. Uutinen artikkeli mtvuutiset-verkkosivuilla. Viitattu 28.8.2021. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tietovuotojen-kohteeksi-joutunut-vastaamo-haettu-konkurssiin-liiketoiminnan-myymisesta-tehty-esisopimus/8062634#gs.9i0593>

VW admits emissions scandal was caused by a whole chain of failures. 2015. The Guardian. Viitattu 1.9.2021. <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/10/volkswagen-emissions-scandal-systematic-failures-hans-dieter-potsch>

