



Sisäinen valvonta ja riskienhallinta mikro- ja pienyrityksissä kirjanpitäjän näkökulmasta

Jaana Jokinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2022

Liiketalous

Organisaation ja talouden johtaminen

Jokinen, Jaana

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta mikro- ja pienyrityksissä kirjanpitäjän näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2022, 79 sivua

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Liiketoimintariskit koskettavat kaikkia yrityksiä niiden kokoluokasta riippumatta. Liikeriskit ovat luonnollinen osa liiketoimintaa. Jokaiseen yrityksessä tehtävään päätökseen liittyy aina uhka sekä mahdollisuus. Organisaation riskejä voidaan hallita sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta on olennainen osa organisaation ja talouden johtamista. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla organisaatio varmistaa, että sen liiketoiminta on tuloksellista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa voidaan parantaa kokoluokaltaan kaikkein pienimmissä yrityksissä, joiden kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. Kehitysideoita etsittiin haastatteleamalla tilitoimistoissa työskenteleviä kirjanpitäjiä. Kokoluokaltaan kaikkein pienimmissä yrityksissä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan haasteena on usein vajeus henkilöstöressurssissa sekä asiantuntijuudessa. Tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien roolia voidaan verrata controllerin, asiantuntijan sekä avustajan rooliin suhteessa asiakasyrityksiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää ajankohtaista teoriaa sekä haastatteluja. Laadullinen tutkimus on kokemuseräistä tutkimusta, joka ei sulje teoreettisuutta pois. Teoreettinen viitekehys ja siinä avatut käsitteet ovat osa tutkimusasetelmaa. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2022. Tutkimuksessa haastateltiin viittä kirjanpitäjää, joilla on yhteensä kokemusta yli 650:stä mikro- ja pienyrityksestä tilitoimiston asiakkaana.

Tulokset osoittivat, että kaikkein pienimmän kokoluokan yrityksissä on tarvetta taloushallinnon osaamisen kehittämiseen ja vastuunjaon selkeyttämiseen. Lisäksi kirjanpitäjien näkökulmasta kuukausiraporttien tulkinta asiakkaille on tärkeää. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteumista edistää pitkäaikaiset asiakkuudet, joissa luottamus on molemminpuolista.

Mikro- ja pienyritysten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa voidaan parantaa tilitoimistoyhteistyössä monin eri keinoin. Yhtenä keinona on varmistaa kuukausiraporttien oikea tulkinta asiakkaille. Tiedonpuutteeseen voidaan vastata tarjoamalla koulutusta, jolloin kirjanpitoa ja seurantaa voidaan hyödyntää paremmin osana yritysten päätöksentekoa.

Avainsanat (asiasanat)

Sisäinen valvonta, riskienhallinta, hyvä hallintotapa, sisäinen tarkastus, tilitoimistokirjanpitäjä

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Jokinen, Jaana

Internal control and risk management in micro- and small businesses from an accountant's point of view

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 79 pages

Business Administration. Degree Program in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Business risks affect all companies regardless of their size. Business risks are a natural part of business. Every decision made in a company is always accompanied by a threat and an opportunity. Organizational risks can be managed through internal control and risk management. Internal control and risk management is an essential part of organizational and financial management. With the help of internal control and risk management, the organization ensures that its business is profitable.

The aim of the study was to find out how internal control and risk management can be improved in small companies whose accounting is outsourced to an accounting firm. Development ideas were sought by interviewing accountants working in accounting offices. In the smallest companies, the challenge of internal control and risk management is often a lack of human resources and expertise. The role of accountants working in accounting firms can be compared to the role of controller expert and assistant in relation to client companies.

The research was carried out as a qualitative study, which utilized relevant current theory and interviews. Qualitative research is experiential research that does not exclude the theoretical side. The theoretical framework and the concepts opened up in it are part of the research setting. The research's empirical material was collected through thematic interviews. The interviews were conducted in September 2022. In the study, five accountants were interviewed, who have a total of experience in more than 650 micro and small businesses as clients of the accounting firm.

The results showed that there is a need for developing financial management skills and clarifying the division of responsibilities in the smallest size companies. In addition, from the point of view of accountants, the interpretation of monthly reports for clients is important. The implementation of internal control and risk management is promoted by long-term relationships where trust is mutual.

The internal control and risk management of micro and small companies can be improved in cooperation with accounting firms in many different ways. One way is to ensure the correct interpretation of monthly reports for customers. The lack of knowledge can be answered by providing training, in which case accounting and monitoring can be better utilized as part of companies' decision-making.

Keywords/tags (subjects)

Internal control, risk management, good governance, internal audit, accounting firm accountant

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	7
2.1	Sisäisen valvonnan käsite ja kehityskaari.....	7
2.2	Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistukset Suomessa.....	11
2.3	Sisäisen valvonnan vastuut ja roolit organisaatioissa	12
2.4	Sisäisen valvonnan mallit ja viitekehykset	15
2.4.1	Kolmen linjan malli	16
2.4.2	COSO ja COSO ERM -malli.....	18
2.4.3	CoCo-malli.....	26
2.5	Sisäinen valvonta osana hyvää hallintotapaa	27
2.6	Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen suhde sisäiseen valvontaan	29
2.6.1	Tilintarkastuksen rooli yhtiön ulkoisena tarkastuksena	31
2.7	Riskienhallinta osana sisäistä valvontaa	32
2.7.1	Riskienhallinnan tavoitteet.....	32
2.7.2	Riskienhallinnan järjestäminen.....	33
2.7.3	Riskienhallinta pienyrityksissä	34
2.7.4	Riskien luokittelu	35
2.8	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut ja viitekehysten soveltaminen mikro- ja pienyrityksissä	43
3	Tutkimuksen toteuttaminen	44
3.1	Tavoite ja tutkimusongelma.....	44
3.2	Tutkimusmenetelmä	46
3.3	Tutkimusaineiston keruu.....	47
3.4	Tutkimusaineiston analysointi	49
3.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	50
4	Tutkimustulokset.....	53
4.1	Taustakysymykset haastateltaville.....	53
4.2	Kirjanpitäjän suhtautuminen ja tietotaso sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta ...	54
4.3	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta tilitoimistoympäristössä	57
4.4	Asiakkaiden suhtautuminen sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan	59

5	Yhteenveto ja johtopäätökset	62
6	Pohdinta	67
	Lähteet	71
	Liitteet	75
	Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun	75
	Liite 2. Teemahaastattelu.....	75
	Kuviot	
	Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	7
	Kuvio 2. Riskienhallinta, sisäinen valvonta ja johtamisjärjestelmä	9
	Kuvio 3. Kolmen linjan malli.....	18
	Kuvio 4. COSO-kuutio 2013 ja COSO-ERM -kuutio	23
	Kuvio 5. COSO ERM -viitekehys.....	24
	Taulukot	
	Taulukko 1. Yrityksen sisäinen valvonta	15
	Taulukko 2. Haastattelujen kesto ja litterointi	49
	Taulukko 3. Haastateltavien taustat	54

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on sisäinen valvonta ja riskienhallinta mikro- ja pienyrityksissä, joiden kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. Opinnäytetyössä tutkitaan tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien havaintoja ja kokemuksia asiakkaidensa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Tutkimuksen avulla muodostetaan kuva siitä, minkälaisena mikro- ja pienyritysten sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistossa työskentelevän kirjanpitäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös tilitoimistojen asiakkaiden toiveita ja tarpeita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen sekä sitä, miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta on otettu huomioon asiakassuhteissa tilitoimiston puolesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kokoluokaltaan kaikkein pienimmissä yrityksissä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tilitoimistoissa sekä yrityksissä. Tilitoimistot voivat kehittää omia palveluitaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta. Yritykset taas voivat kehittää omaa sisäistä valvontaansa ja riskienhallintaansa osana tilitoimistojen kanssa tehtävää yhteistyötä. Lisäksi tutkielma voi auttaa yrityksiä valitsemaan omalle kokoluokalleen sopivia toimenpiteitä sekä tarkastelemaan niitä riskejä, joita voidaan havainnoida myös tilitoimistoissa.

Tutkimuksen kohderyhmänä on tilitoimistoissa työskentelevät kirjanpitäjät. Haastatteluilla pyritään saamaan tietoa heidän kokemuksistaan asiakasyritysten sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Tarkoituksena on myös selvittää kokemuksia tilanteista, joissa havaitaan riskejä, mutta niiden esille tuominen on haastavaa tai asiakas on asiasta eri mieltä. Lisäksi tutkimuksessa halutaan saada tietoa, kuinka hyvin termi sisäinen valvonta ja riskienhallinta tunnetaan kirjanpitäjien, tilitoimistojen ja asiakkaiden keskuudessa.

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu useasta eri näkökulmasta. Kohderyhmäksi on valittu tilitoimistossa työskentelevät kirjanpitäjät, koska tilitoimistoyhteistyö mahdollistaa mikro- ja pienyrityksille sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan ostettavissa olevaa henkilöresurssia sekä asiantuntijuutta. Tarkastelun kohteeksi on myös rajattu mikro- ja pienyritysten kokoluokka, koska kyseiselle kokoluokalle on vähiten suoraan suunnattua ohjeistusta ja sääntelyä. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta on kuitenkin tärkeää kaikille yrityksille niiden kokoluokasta riippumatta. Yritystoimintaan

liittyy hyvin monenlaisia riskejä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään niihin riskeihin, jotka ovat havaittavissa tilitoimistojen kanssa tehtävässä yhteistyössä, koska tavoitteena on löytää mahdollisia uusia toimintatapoja nimenomaan tilitoimistoiden kanssa toteutettavaksi.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämiseen yrityksessä liittyy aina organisaation koko, toimiala, rakenne sekä organisaation elinkaaren vaihe. Osaltaan kontrollit voivat olla osa laskenta- ja ohjausjärjestelmiä, mutta ennen kaikkea on kyse ihmisistä. Yrityksissä on eri rooleissa toimivia henkilöitä hyväksymisvaltuuksin sekä luomassa ohjauskulttuuria. (Ratsula 2017.) Tilitoimistoissa työskentelevät kirjanpitäjät ovat tiiviissä kontaktissa asiakasyritykseen. Myös heidän rooliinsa voi kuulua sovitusti hyväksymisvaltuuksia sekä valvontaa. Lisäksi järjestelmät saattavat itsessään sisältää jo paljon kontroleja, mutta informaatio ei välttämättä tavoita asiakasyrityksen vastuullisia päättökentekijöitä.

Kirjanpitolainsäädännön mukaan pienet kirjanpitovelvolliset jaetaan kahteen eri luokkaan. Pienyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka päätyneellä sekä edeltävällä tilikaudella enintään yksi seuraavista rajoista on ylittynyt: liikevaihto 12 miljoonaa euroa, taseen loppusumma yli 6 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä keskimäärin 50. Mikroyritykselle rajat ovat: liikevaihto 700 000 euroa, taseen loppusumma 350 000 euroa, ja henkilöstön määrä tilikauden aikana keskimäärin 10. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 4 a ja 4 b §.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kirjanpitäjien kokemuksia riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta liittyen näihin kahteen edellä mainittuun ryhmään.

Suomessa toimivista yrityksistä noin 93 % on alle 10 työntekijän yrityksiä. Muita pienyrityksiä on lisäksi noin 5,7 %. Yhdessä nämä kaksi pienimmän kokoluokan ryhmää kattavat noin 98,7 % kaikista Suomessa toimivista yrityksistä. Tilastokeskuksen Yritysrekisterin 2019 mukaan Suomessa oli yhteensä 292 377 yritystä, jotka työllistivät 1,5 miljoonaa ihmistä. (Yrittäjyys Suomessa n.d.) Kyse on siis hyvin merkittävästä ryhmästä työllistäjänä sekä verotulojen kerryttäjänä.

1990-luvun alussa yritysmaailmassa tapahtui useita eri kriisejä. Kriisien seurauksena yritysten riskienhallinnasta tuli entistä tärkeämpi osa johtamista. Vuodesta 2008 lähtien Yhdysvalloista alkunsa saanut pankki- ja rahoituskriisi vaikuttaa edelleen siihen, kuinka mediassa käsitellään taloutta, millaisia teorioita siitä tuotetaan ja kuinka taloutta käytännössä hoidetaan. Riskienhallinnan merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Aiheen tärkeys nousee päivittäin esiin eri medioissa. (Wolke 2017, V-1.)

Liiketoimintariskit koskettavat kaikkia yrityksiä niiden kokoluokasta riippumatta. Jokaisen johtajan ja esihenkilön toimenkuvaan kuuluu valvontavastuu organisaation toiminnoista. Valvontaa ajatellaan kuitenkin usein luottamuksen puutteena, tai sitä pidetään jopa kyttäämisenä ja turhana kontrollointina. Sisäisessä valvonnassa on kuitenkin kyse organisaation johtamisesta. Sisäisen valvonnan avulla on mahdollista tarkastella prosesseja ja toimintatapoja, joiden avulla organisaation on tarkoitus saavuttaa asettamansa tavoitteet. Sisäinen valvonta ei ole pelkkiä ohjeita ja sääntöjä sekä virheiden etsintää. Sisäinen valvonta on oman organisaation toiminnan tuntemista ja valvontavastuun toteuttamista. Organisaatiossa on kuitenkin lopulta kyse ihmisistä sekä vallitsevasta toimintakulttuurista. (Ratsula 2021, XI.) Liikeriskit ovat luonnollinen osa yritystoimintaan. Riskitöntä liiketoimintaa ei ole olemassa. Pienten- ja keskisuurten yritysten riskikenttä on varsin monimutkainen. Jokaiseen yrityksessä tehtävään päätökseen liittyy yhtä aikaa uhka ja mahdollisuus. Suomen Riskienhallintayhdistys ry kuvaa sivustoillaan liikeriskiä riskiksi, joka otetaan liikevoiton saavuttamiseksi. Tällöin liikeriskillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöön, markkinointiin, tuotantoon, kysyntään ja kustannuksiin liittyviä riskejä. (Liikeriskit n.d.)

Organisaation riskejä voidaan hallita sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla. Pienyritysten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ei välttämättä ole kuitenkaan suunniteltu ja huomioitu osana yrityksen johtamista ja strategiaa samassa mittakaavassa kuin suuremmissa yrityksissä. Poutasen (2018) mukaan tilintarkastajat eivät anna lausuntoa yrityksen sisäisestä valvonnasta, vaan ovat velvollisia ottamaan esiin valvonnassa esiintyvät puutteet joko keskustelemalla tai raportoimalla. Lisäksi Poutanen kuvailee tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien roolia controllerin sekä avustajan rooliksi suhteessa yritykseen. Hänen mukaansa tilitoimistoilla on tiiviimmän yhteistyön vuoksi paremmat mahdollisuudet havaita puutteita asiakkaan sisäisessä valvonnassa kuin tilintarkastajilla. Sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvä kartoitus olisi hänen mukaansa hyvä tehdä aina asiakassuhteen aluksi. Poutanen ehdottaa, että keskustelu tilitoimiston ja asiakkaan välillä voitaisiin käydä esimerkiksi suunnitellun tarkistuslistan avulla. (Poutanen 2018.)

Sisäinen valvonta kuuluu jokaiselle organisaatiolle sen koosta ja toimialasta riippumatta. Aihetta on tärkeää tutkia, koska sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan laiminlyönti voi pahimmillaan johtaa rikosvastuuseen sekä liiketoiminnan edellytysten päättymiseen. Sisäistä valvontaa kehittämällä

työyhteisöissä voidaan paremmin nostaa epäkohtia esiin, jolloin niihin voidaan myös puuttua. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta pystyy tarjoamaan organisaatiolle hallitun arjen, jossa ikäviä yllätyksiä on vähemmän. (Ratsula 2021, 2.)

Sisäisestä valvonnasta sekä riskienhallinnasta on tehty runsaasti tutkimuksia sekä kirjoitettu erilaisia oppaita ja kirjoja. Oman opinnäytetyöni näkökulma kohdistuu kuitenkin suomalaisiin mikro- ja pienyrityksiin. Tästä näkökulmasta tutkimuksia ei juurikaan löytynyt. Corporate Governance -käytäntöjen vaikutusta sisäisen valvonnan toimivuuteen perheyhtiöissä on tutkittu sekä yrityksen koon vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperusteisuuteen. Omaan näkökulmaan liittyvä tutkimus pienten ja keskisuurten yritysten ja kirjanpitäjien yhteistyön nykytilasta antaa mielenkiitoisen lähtökohdan yrittäjien toiveista lisäraportoinnin suhteen.

Kuikka (2017) tutki pro gradu -tutkielmassaan perheyhtiöiden Corporate Governance -käytäntöjen heijastumista sisäisen valvonnan toimivuuteen. Hän viittasi omassa työssään Mazan ja Yanin tutkimukseen (2014), jossa todetaan, että pienille yhtiöille sisäinen tarkastus saattaa aiheuttaa enemmän kustannuksia, kuin siitä saatavat hyödyt olisivat. (Kuikka 2017, 50.) Hänen tutkielmassaan esiteltiin vuonna 1992 The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission julkaisema COSO-viitekehys. Kuikka mainitsi tutkielmassaan, että valmiiden viitekehysten käyttö on perheyhtiöissä usein haasteellista taloudellisten resurssien sekä pienen henkilöstö määrän vuoksi. (Kuikka 2017, 52.)

Heinonen (2019) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan yhtenä tutkimushypoteesina: Onko organisaation koolla vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperusteisuuteen? Heinonen tutki asiaa kyselyllä, joka oli suunnattu sisäisille tarkastajille. Vastauksissa ei ollut suoraan ryhmää pienyritykset, mutta ryhmään keskisuuret ja pienet yritykset kuului 9 organisaatioita. Kyselyn perusteella pienissä yrityksissä koettiin, että sisäisen tarkastuksen rooli ei ole johtaa tai olla vastuussa riskienhallinnasta, vaan tukea ja ohjeistaa yrityksen johtoa. Tutkimuksen mukaan kaikissa kokoluokissa sisäinen tarkastus keskittyy liiketoiminnan ydinriskeihin. Yrityksen kokoluokalla ei tulosten mukaan ollut vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen riskienhallinnassa. (Heinonen 2019, 45-46.)

Toivolan (2021) pro gradu -tutkielmassa syvennyttiin pienten ja keskisuurten yritysten yrittäjien sekä kirjanpitäjien yhteistyön nykytilaan. Hän tuo omassa tutkielmassaan esiin yrittäjien sisäisinä

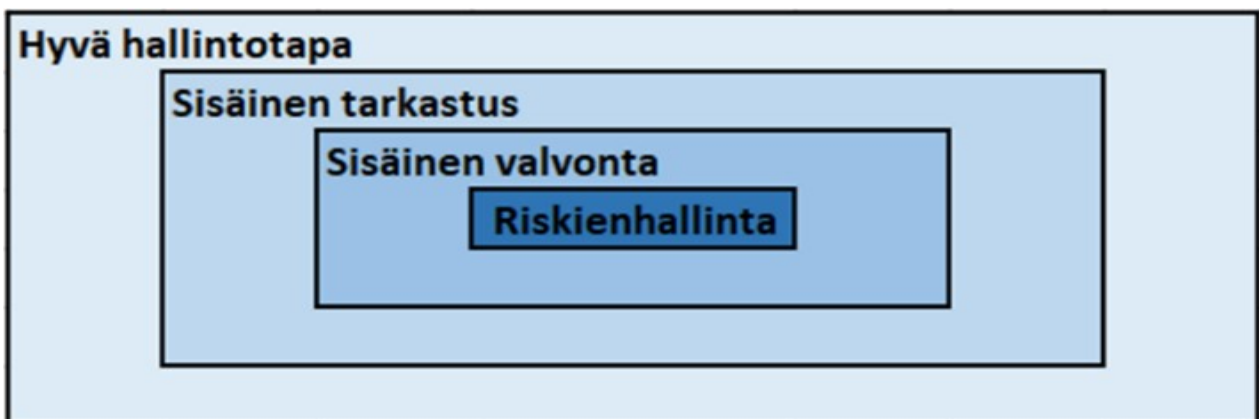
ominaisuuksina sekä haasteina vaihtelevan koulutustaustan, henkilöresurssit sekä yrittäjien vahvan substanssiosaamisen ja intohimon ydintoimintaa kohtaan. (Toivola 2021, 26) Toivola kuvaa ulkoisten kirjanpitäjien roolia pk-yritysten neuvonantajana ensisijaisena. (Mts. 47.) Johtopäätösten mukaan yrittäjät pyysivät kirjanpitäjiltä kuitenkin neuvoja lähinnä arvonlisäveroihin, koska kokivat saavansa kaiken muun tiedon valmiina. Resurssirajoitteista kävi ilmi taloushallinnon osaamisen heikko taso, joka saattaa aiheuttaa sen, että muita palveluita ei osata kaivata. Suurimpana ongelmana Toivola kuitenkin näki ongelmat yrittäjien asenteissa sekä kiinnostuksen puutteessa. (Mts. 118.)

David ja Oliver James (2019) lainasivat kirjassaan ”The Entrepreneurial Adventure: Embracing Risk, Change, and Uncertainty” Claude Littenerin sanoja: Jos et tiedä omaa liikevaihtoa, se on melko surullista liiketoimintasi kannalta. David ja Oliver korostivat omassa tekstissään sitä, kuinka tärkeää yrittäjän on ymmärtää oma yrityksensä keskeisiä talousraportteja. (James & James 2019, 53.)

2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

2.1 Sisäisen valvonnan käsite ja kehityskaari

Tämän opinnäytetyön pääteema on sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Opinnäytetyön keskeisimmät peruskäsitteet ovat hyvä hallintotapa, sisäinen tarkastus sekä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Tässä kappaleessa käydään läpi käsitteiden sisältöä lyhyesti sekä niiden suhdetta sisäiseen valvontaan ja toisiinsa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Sisäinen valvonta on keskeinen osa hyvää hallintoa eli Corporate Governancea. Se on osa johtamis- ja hallintojärjestelmää, jonka avulla organisaation johto saa henkilöstön toimimaan haluamallaan tavalla. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarinen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 36.) Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) vuonna 2004 julkaiseman hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti hyvä hallinto varmistaa tehokkaan perustan organisaation hallinto- ja johtamisjärjestelmille, jolloin ne edistävät läpinäkyvyyttä, noudattavat ohjeita ja lakeja ja ilmaisevat selkeästi vastuunjaon valvonnan, sääntelyn ja täytäntöönpanon osalta. (Principles of Corporate Governance 2004, 17.) Minilex-sivustoilla hyvä hallintotapa määritellään hallintojärjestelmäksi, jonka avulla organisaatiota johdetaan ja valvotaan. (Mitä on hyvä hallintotapa? n.d.)

Sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta liittyvät monilta osin yhteen, mutta käsitteinä niiden välillä on selvä ero. Organisaation sisäinen valvonta koostuu niistä toiminnoista, joilla varmistetaan toiminnan olevan tavoitteiden mukaista. Sisäinen tarkastus arvioi ja varmentaa sisäistä valvontaa. Sisäistä valvontaa ei ohjata standardeilla, mutta sisäistä tarkastusta suoritetaan alan kansainvälisen viitekehyksen, eettisten sääntöjen ja ammattistandardien avulla. Lisäksi sisäisestä tarkastuksesta annetaan erilaisia täydentäviä ohjeita sekä soveltamismalleja. (Ratsula 2016, 19.) Sisäinen tarkastus tukee organisaation hallitusta ja ylintä johtoa valvontavastuun toteuttamisessa. Sisäinen tarkastus tarjoaa riskiperusteista, riippumatonta ja objektiivista varmennusta sekä konsultaatiota, jotta organisaatio voi kehittää toimintatapojaan. Sisäisen tarkastuksen avulla organisaation on helppompaa varmistua raporttien oikeellisuudesta, soveltuvien lakien ja ohjeiden noudattamisesta sekä toimintojen tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. Toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä, sisäinen valvonta ja riskienhallinta auttavat yhdessä organisaatiota tavoittamaan asettamansa tavoitteet. (Niemi 2018, 5.)

Riskienhallinta on yrityksen johtamiseen liittyvä prosessi. Sen avulla tunnistetaan ja hallitaan yrityksen toimintaan vaikuttavia riskejä. Prosessin toimimisen kannalta on erittäin tärkeää, että sen osa-alueet ovat selkeästi vastuutettuja osaksi normaalia johtamiskäytäntöä. (Johtaminen ja riskienhallinta n.d.) Yritysten riskienhallintaan kohdistuu ulkoisia sekä sisäisiä vaatimuksia. Ulkoiset vaatimukset nousevat lainsäädännöstä, riskienhallinnanstandardeista, toimialan yleisistä suosituksista.

sista sekä asiakkailta. Riskienhallinnan ulkoiset vaatimukset kohdistuvat organisaation hallintotapaan tai johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten työturvallisuus. Lisäksi ne voivat olla toimialaan sidottuja. Sisäiset vaatimukset liittyvät yrityksen visioon, arvoihin sekä strategiaan. Missio kertoo, miksi yritys on olemassa. Visio kuvaa tulevaisuuden tahtotilaa ja strategia niitä keinoja, joilla tavoitteeseen pyritään. (Immonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 20.)

Seuraavan kuvan mukaisesti sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä johtamis- ja hallintojärjestelmä liittyvät kiinteästi toisiinsa ja jokaista näistä osa-alueista voidaan tarkastaa sisäisellä tarkastuksella. Niemen (2018) mukaan sisäinen tarkastus on osa organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää eli hyvää hallintotapaa (Corporate Governance) yhdessä hallituksen, ylimmän johdon ja tilintarkastajien kanssa. (Niemi 2018, 13.)



Kuvio 2. Riskienhallinta, sisäinen valvonta ja johtamis- ja hallintojärjestelmä (Niemi 2018, 315, muokattu).

Sisäinen valvonta on terminä vakiintunut ja sitä käytetään kuvaamaan toimintaa, jolla ohjataan organisaatiota sisäisesti (Ratsula 2021,3). Termi sisäinen valvonta on käännetty englannin kielen sanasta internal control (Ratsula 2016, 13). Vuosia sitten termillä internal control viitattiin ainoastaan tarkastuksiin, joita suoritettiin osana kirjanpitoa. Englannin kielen sana control juontaa

juurensa kahden tiedoston vertailun avulla suoritettuun tilitapahtumien kontrollointiin ja tarkasteluun. Latinaksi asia ilmaistiin termillä *contra rotulus*. Viime vuosikymmeninä sisäinen valvonta on kuitenkin kehittynyt paljon laajemmaksi kokonaisuudeksi, jonka tavoitteena on kehittää organisaatiota sekä tuottaa luotettavaa tietoa yritysten omistajille. (Leitch 2008, 13.) Myös yritysten toimintaympäristö on laajentunut ja monimutkaistunut viime vuosikymmeninä. Toimintaympäristön muutoksen myötä sisäisen valvonnan merkitys on kasvanut edelleen. Puutteellinen sisäinen valvonta on usein ollut syynä siihen, että organisaation johto ei ole saanut estettyä yritystä ajautumasta kohtalokkaihin vaikeuksiin. (Alftan ym. 2008, 36.)

Ratsulan (2016) mukaan termi sisäinen valvonta ei välttämättä enää kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla sitä, mistä sisäisessä valvonnassa on kysymys. Hänen mukaansa sisäinen ohjaus olisi parempi ilmaisu. (Ratsula 2016, 13.) Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että organisaation toiminta on tuloksellista ja tehokasta. Lisäksi sen avulla pyritään varmistamaan, että organisaation tuottama informaatio on luotettavaa ja että organisaatiossa noudatetaan sen toimintaperiaatteita sekä säännöksiä. (Keskuskauppakamari 2016, 18.)

Sisäisen valvonnan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin organisaation eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt ovat sisäistäneet omien tehtäviensä tavoitteet ja valvonnalla saavutettavat hyödyt. (Alftan ym. 2008, 36.) Organisaatioissa eri ryhmät toteuttavat valvontaa eri tavoin. Suurimmissa organisaatioissa valvontaa toteutetaan muun muassa tietohallinnossa, controller-toiminnoissa, laatujärjestelmissä, turvallisuudessa, henkilöstössä ja esimerkiksi lakiyksiköissä. (Ratsula 2021, 3.) Sisäisen valvonnan menetelmät vaihtelevat organisaatioiden tarpeiden, koon ja toiminnan mukaan. (Alftan ja muut 2008, 36.)

Sisäinen valvonta on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Sen avulla pyritään varmistamaan johdon asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Sisäistä valvontaa ei ohjata standardeilla, vaan organisaation johto voi päättää, kuinka se käytännössä järjestetään. Sisäisen valvonnan järjestämisestä on Suomessa julkaistu kansallisia ohjeita, kuten Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sekä listaamattomille yhtiöille tarkoitettu hallinnon kehittämisen asialista. Yhdysvalloissa sisäistä valvontaa ohjataan SOX-lainsäädännöllä. (Ratsula 2021, 8.)

SOX-lainsäädäntö eli Sarbanes-Oxley säädettiin Yhdysvalloissa vuonna 2002 lukuisten yritysskandaalien seurauksena (Ratsula 2016, 44). 1990-luvun loppupuolella elettiin vauhdikasta aikaa yritysten rahoituksen suhteen. Dot com -buumi oli täydessä vauhdissa ja Internet alkoi vaikuttamaan useiden eri alojen toimintamalleihin. Markkinoiden nopea muutos ja uudet mahdollisuudet houkuttelivat yrittäjiä lähtemään mukaan kehittämään liiketoimintaa uuteen suuntaan. Buumin seurauksena syntyi hienoja uusia toimintatapoja ja yrityksiä kuten vaikkapa Amazon. Ilmiön käänköpuolena olivat yritykset, jotka pyrkivät hyötymään maksimaalisesti markkinoiden nopeasta muutoksesta. (SoxLaw.com n.d.) Aikakauden tunnetuin tapaus on varmaankin Enron-energiayhtiön ja tilintarkastustoimisto Arthur Andersenin talousskandaali. Vuonna 2001 paljastui, että yhtiön taloudellista raportointia oli manipuloitu. (Ratsula 2021,33.) Yhden arvion mukaan dot com -kuplan puhkeaminen aiheutui osin Enronin konkurssin johdosta. (SoxLaw.com n.d.) Enron oli tuohon aikaan Yhdysvaltojen seitsemänneksi suurin yhtiö. (Ratsula 2021,33.)

SOX-lainsäädännön tavoitteena on suojella sijoittajia parantamalla yritysten julkaisemien raporttien oikeellisuutta ja luotettavuutta. Laissa otetaan kantaa johdon raportointiin, tilinpäätöstietojen julkistamiseen, johdon arvioon sisäisestä valvonnasta sekä tilintarkastajien vastuuseen ja riippumattomuuteen. (Alftan ym. 2008, 170.) SOX-lainsäädäntö koskee kaikkia niitä yhtiöitä, joiden arvopapereita vaihdetaan SEC:n alaisissa pörsseissä (U.S. Securities and Exchange commission). Käytännössä melkein kaikki yhdysvaltalaiset pörssit kuuluvat tähän ryhmään. Lisäksi suomalaisten yhtiöiden, joiden emoyhtiö on listattuna Yhdysvalloissa, tulee noudattaa SOX-lainsäädäntöä. (Ratsula 2021,33.)

2.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistukset Suomessa

Mikro- ja pienyritysten sisäistä valvontaa ei Suomessa suoraan säädetä millään erillisellä lainsäädännöllä. Sisäisen valvonnan järjestämistä voi kuitenkin tarkastella esimerkiksi osakeyhtiölain ja tilintarkastuslain perusteella. (Ratsula 2016, 31.). Yhtiöiden hallintoa ajateltaessa keskeisin laki on osakeyhtiölaki (624/2006), joka luo puitteet osakeyhtiön toiminnan järjestämiselle. Osakeyhtiölain luvut 5-8 käsittelevät erityisesti yhtiön hallinnointia. (Keskuskaupakamari 2016, 4.) Osakeyhtiölaissa säädetään yhtiön toimielimistä sekä yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan vastuista hallinnon ja kirjanpidon järjestämiseksi. Yhtiöissä hallitus vastaa viime kädessä sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (Ratsula 2016, 31). Suomen listayhtiöille tarkoitettussa

hallinnointikoodissa annetaan suosituksia sisäisestä tarkastuksesta, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. (Ratsula 2016, 38). Listayhtiöiden tulee antaa vuosittain ns. Corporate Governance-selvitys, jossa selvitetään yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmä. (Ratsula 2016, 41.) Listayhtiöille selvityksen antaminen on pakollista, mutta hallinnointikoodin suosituksia voivat soveltaa myös muut organisaatiot laadukkaasti sisäisen valvonnan järjestämiseksi.

Kaiken kokoisten yhtiöiden hallinnon kehittäminen on tärkeää. Yhtiöille, joille suurin osa hallinnointikoodin suosituksista ovat liian raskaita toteutettavaksi, Keskuskauppakamari on julkaissut asialuettelon hallinnon kehittämisen tueksi. Asialuettelon ohjeet painottuvat osakeyhtiöiden toimintaan. Keskuskauppakamari suosittelee, että suurimmat listaamattomat yhtiöt noudattavat pörssiyhtiöille annettua hallinnointikoodia soveltuvin osin. Asialuettelon noudattaminen on vapaaehtoista, eikä yhtiöiden tarvitse raportoida ratkaisujaan julkisesti. Luettelon avulla yhtiöt voivat kuitenkin arvioida, mitkä osa-alueet hallinnossa ovat kunnossa ja mitkä kaipaavat vielä kehittämistä. (Keskuskauppakamari n.d.)

2.3 Sisäisen valvonnan vastuut ja roolit organisaatioissa

Sisäinen valvonta kuuluu organisaation kaikille jäsenille. Vaikka virallinen vastuu sisäisestä valvonnasta kuuluu organisaation ylimmälle johdolle, jokainen on kuitenkin vastuussa omalta osaltaan sisäiseen valvontaan sitoutumisesta sekä päivittäisten työtehtäviensä ohjeiden mukaisesta suorittamisesta. (Ratsula 2021, 13.)

Organisaatioissa johto vastaa sisäisen valvonnan järjestämisestä. Jokainen henkilö omalta osaltaan vastaa oman toimintansa ja toimialansa sisäisestä valvonnasta. Pahimmillaan vastuiden laiminlyönti voi johtaa henkilökohtaisiin sakkoihin tai vankeustuomioihin. (Ratsula 2016, 23.) Osakeyhtiössä hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat siitä, että yhtiön toiminta on järjestetty lakien ja säännösten mukaisesti. Pienemmissä yhtiöissä ongelmana on pienet henkilöstöresurssit, jotka saattavat johtaa niin sanottuihin vaarallisiin työyhdistelmiin. Taloushallinto kokonaisuudessaan saattaa olla vain yhden henkilön vastuulla. Etenkin tällaisissa tapauksissa johdon valvonta ja selkeä raportointi on tarpeen, jotta ongelma voidaan välttää. (Keskuskauppakamari 2016, 18.)

Osakeyhtiölain (624/2006) mukaan osakeyhtiöllä on oltava hallitus. Lisäksi yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Lain mukaan hallituksen tehtävä on vastata siitä, että yhtiön kirjanpito ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (Osakeyhtiölaki 624/2006 6 luku, 1-2§.) Yhtiön hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan. Lisäksi hallitus hyväksyy yhtiön tavoitteet ja tavoitteisiin pääsemiseksi asetetut toimet, jotka sisältävät riskienhallinnan periaatteet. Hallituksen tulee valvoa ja edistää osakkeenomistajien etua riippumattomasti. Valitsemalla hallitukseen sellaisia jäseniä, joilla ei ole läheistä suhdetta yhtiöön, voidaan tukea riippumattomuutta. Tällöin hallitus toimii kaikkein parhaiten osakkeenomistajien eduksi. Myös hallituksen monimuotoisuus edistää johdon valvontaa ja hyvää hallintoa. (Keskuskauppakamari 2016, 10.)

Hallituksen työskentely on yksi toimivan hallinnon arvioinnin kohde. Arviointia voidaan suorittaa sisäisesti tai apuna voidaan käyttää ulkopuolista arvioijaa. Arviossa on syytä selvittää hallituksen työskentelyn tehokkuutta ja jäsenten panosta hallitustyöskentelyyn. Lisäksi on hyvä arvioida puheenjohtajan toimintaa ja yleistä kokousten valmistelua. Arvioinnin perusteella on tarkoitus löytää kehittämiskohteita ja sitä kautta vaikuttaa hallituksen työskentelyyn. (Keskuskauppakamari 2016, 11.). Hallinnon tarkastaminen on Suomessa keskeinen osa tilintarkastusta. Tilintarkastajan velvollisuutena on niemenomaan tarkastaa johdon toiminnan laillisuus. Tilintarkastuksessa ei oteta kantaa liiketoimintapäätösten tarkoituksenmukaisuuteen. Tilintarkastaja kiinnittää huomionsa keskeisiin liiketoimintapäätöksiin arvioidessaan, ovatko johdon päätökset perustuneet huolelliseen harkintaan. (Kihn, Oulasvirta, Ruohonen, Rönkkö, Urpilainen & Wacker 2021, 84.)

Yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevia hallinnollisia asioita hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että hänen hallitukselle antamansa tiedot ovat luotettavia. (Keskuskauppakamari 2016, 14.) Toimitusjohtajalla on osakeyhtiölain (624/2006) mukainen yleistoimivalta suhteessa yhtiöön. Lain mukaan toimitusjohtajalla on oikeus olla mukana hallituksen kokouksissa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikka hän ei kuuluisikaan hallitukseen. Toimitusjohtaja voi olla myös hallituksen jäsen. (Osakeyhtiölaki 624/2006 6 luku, 17 §.) Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä. Parhaimmillaan vuoropuhelu on aktiivista ja asioita hoidetaan yhdessä. Hallituksen tulisi määritellä toimitusjohtajan vastuut ja velvollisuudet selkeästi, jotta voidaan välttää epäselvyyksiä ja ristiriitoja. Osakeyhtiölain mukaan on myös mahdollista valita toimitusjohtaja hallituksen puheenjohtajaksi. (Keskuskauppakamari 2016, 14.)

Esihenkilöiden rooliin kuuluu viestiä alaisilleen sisäisen valvonnan periaatteista ja tavoitteista. Esihenkilöiden tulee myös kyetä luomaan käsitys alaistensa toimintatavoista. Sisäinen valvonta ei kuitenkaan saa olla monitorointia tai mikromanageerausta. Esihenkilön tulee kuitenkin riittävällä varmuudella varmistua siitä, että hänen tiiminsä toimii organisaation tavoitteiden ja toimintatapaohjeiden mukaisesti. Esimiehen laiminlyödessä tehtävänsä riski virheille ja väärinkäytöksille kasvaa. Toteutuneissa väärinkäytöstilanteissa taustatekijänä on puutteellinen esimiestyö. (Ratsula 2016, 75-76.) Useissa tapauksissa esihenkilöille voi koitua henkilökohtaisia seuraamuksia hänen tiiminsä tekemistä virheistä ja väärinkäytöksistä. Esihenkilön vastuulla on ohjeistaa ja valvoa tiiminsä toimintaa. (Ratsula 2020, 12.)

Henkilöstö on sisäisessä valvonnassa viimeinen ja tärkein lenkki. Jokainen työntekijä toimii organisaatiossa omassa roolissaan ja tekee päivittäisiä valintoja ja toimenpiteitä käytännön työssä. Jos yksittäinen työntekijä ei huomaa tai puutu omassa työssään havaitsemiinsa epäkohtiin, kasvaa väärinkäytösten riski organisaatiossa olennaisesti. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 78.) Jokainen henkilö vastaa tekemistään ratkaisuista ja päätöksistä työyhteisöissä. Työntekijällä on myös vastuu nostaa esiin huomaamansa epäkohdat. Organisaatio vastaa siitä, että työntekijöille on järjestetty asianmukainen kanava asioiden esiin tuomiseksi. (Ratsula 2016, 77.)

Seuraavassa taulukossa käsitellään organisaation eri roolien kautta tyypillisimpiä vastuita ja tehtäviä sisäisen valvonnan järjestämiseksi. Vastuu määritellään teonsanojen: vastaa, ylläpitää ja valvoo kautta. Tehtäviin liittyviä toimintoja ovat hyväksynnät, valvonta, seuraaminen, arviointi, määrittely, ohjaaminen, organisointi, viestintä, raportointi, varmistus, käsittely, hoitaminen sekä osallistuminen.

Taulukko 1. Yrityksen sisäinen valvonta (Ratsula 2016, 25 -27, muokattu).

	Vastuu	Tehtävät
Hallitus	Vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta ja asianmukaisesta järjestämisestä Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria	Hyväksyy strategiset linjaukset ja vahvistaa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteet Valvoo organisaation toimintaa ylläpitäen toiminnan valvojana
Tarkastusvaliokunta	Valvoo yhtiön kirjanpitoa ja talousraportoinnin prosesseja sekä ulkoista ja sisäistä tarkastusta Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria	Seuraa raportointia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilasta Arvioi sisäisen tarkastuksen, compliance-ohjelman ja riskienhallinnan riittävyttä ja asianmukaisuutta
Toimitusjohtaja	Vastaa operatiivisesta johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta Vastaa sisäisen valvontajärjestelmän luomisesta, implementoinnista ja ylläpitämisestä Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria	Määrittelee yhdessä muun organisaation kanssa arvot, liiketoimintaperiaatteet ja keskeiset politiikat, jotka luovat perustan sisäiselle valvonnalle Ohjaa alaisensa toimintaa ja käy läpi heidän tapaansa johtaa liiketoimintaa Organisoi toiminnan sekä resurssit
Operatiivinen johto	Vastaa oman organisaation osalta tavoitteiden saavuttamisesta sekä tarkempien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden viestimisestä ja seuraamisesta Ylläpitää hyvää ohjauskulttuuria	Ohjaa oman yksikkönsä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi Viestii organisaatiossaan sisäisen valvonnan periaatteista ja yrityksen johdon määrittämistä toimintatavoista Organisoi oman yksikkönsä toiminnan resurssit Raportoi hallitukselle yhdessä toimitusjohtajan kanssa tavoitteiden saavuttamisesta sekä sisäisen valvonnan ja
Esimiehet	Vastaavat oman organisaationsa osalta tavoitteiden saavuttamisesta sekä tarkempien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden viestimisestä ja seuraamisesta Ylläpitävät hyvää ohjauskulttuuria	Ohjaavat oman yksikkönsä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi Viestivät organisaatiossaan sisäisen valvonnan periaatteista ja yrityksen johdon määrittämistä toimintatavoista Varmistavat , että alaisilla on edellytykset hoitaa työtehtäviään Käsittelevät esiintuvia poikkeamia ja huolenaiheita Raportoivat operatiiviselle johdolle tavoitteiden saavuttamisesta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuudesta
Henkilöstö	Toimii lain ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti sekä hoitaa tehtävänsä tavoitteiden, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan linjausten mukaisesti Vastaa omaan toimenkuvaan liittyvistä sisäisen valvonnan menettelyistä Huolehtii omassa toiminnassaan hyvän toimintakulttuurin edistämistä	Hoitaa toimen- ja tehtävänsä mukaiset tehtävät ja niihin liittyvät sisäisen valvonnan menettelyt Raportoi poikkeamia, epäkohtia ja huolenaiheita Osallistuu suunnitteluun ja riskienhallintaan
Sisäinen tarkastus	Arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä corporate governance:n tehokkuutta	Toteuttaa tarkastussuunnitelmaa Raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan sisäisen valvonnan kehittämiseksi Toimii asiantuntijana sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvissä kysymyksissä

2.4 Sisäisen valvonnan mallit ja viitekehykset

Sisäisen valvonnan teoriaa on kehitetty, jotta kaikki sen parissa työskentelevät ymmärtäisivät sisäisen valvonnan käsitteen ja tavoitteet samalla tavalla. Organisaatioissa sisäistä valvontaa johtaa yrityksen johto ja käytännön toimia toteuttaa henkilöstö. Organisaatioiden ulkopuolella sisäisen valvonnan kanssa tekemisissä olevia tahoja ovat mm. lainsäätäjät, tilintarkastajat, sijoittajat sekä niin

sanottu suuri yleisö. Merkittävimmät kansainväliset sisäisen valvonnan mallit, joilla käsitettä määritellään, ovat Yhdysvalloissa kehitetty COSO-raportti ja Kanadalainen CoCo-opas. Mallien avulla yritysten johto pystyy paremmin valvomaan ja suunnittelemaan oman organisaationsa sisäisen valvonnan järjestämisen. (Alftan ym. 2008, 37.) Standardeilla viitataan vahvistettuihin yhteisiin toimintatapoihin ja vaatimuksiin. ISO-standardit ovat ISO:n (The International Organization for Standardization) vahvistamia standardeja, joita käytetään yritysten ja viranomaistoiminnan yhdenmuikaistamiseen. ISO-standardeja voidaan käyttää myös yritysten sisäisenä normistona. ISO 37001 -standardi esimerkiksi keskittyy lahjonnanvastaisen hallinnointijärjestelmän kuvaamiseen yrityksen sisäisesti. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 38-39.)

Ratsulan (2021, 42) mukaan sisäisen valvonnan ensimmäinen ja tunnetuin viitekehys on COSO-malli, josta on johdettu COSO-ERM-malli. Ratsula kertoo, että COSO-ERM-mallissa riskienhallinta otetaan kokonaisvaltaisemmin mukaan kuin COSO-mallissa. Hänen mukaansa sisäistä valvontaa voidaan tarkastella myös siihen liittyvien vastuiden ja roolien kautta niin sanotulla Kolmen linjan mallilla (Three Lines Model). (Ratsula 2021, 42.) Kanadalainen CoCo-malli perustuu myös Yhdysvaltalaiseen COSO-malliin, mutta sen lähestymistapa on enemmän johdolle suunnattu. (Alftan ja muut 2008, 40.) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan lähemmin näitä neljää sisäisen valvonnan mallia, joista kolmen linjan malli on ainoa, joka ei perustu Yhdysvaltalaiseen COSO-malliin.

2.4.1 Kolmen linjan malli

Kolmen linjan puolustusmallin julkaisi vuonna 2013 Institute of Internal Auditors (IIA). Mallia päivitettiin vuonna 2020, jolloin nimi lyhennettiin muotoon Kolmen linjan malli. (Ratsula 2021, 42.) Puolustuslinjamalli määrittelee sisäisen valvonnan isot linjat. Se antaa organisaation hallintoelimmille, johdolle sekä muulle henkilöstölle selkeät sisäisen valvonnan roolit ja vastuut. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 72.) Riskikompassi -portaalissa mallista käytetään nimitystä ”kolme puolustuslinjaa”. Riskikompassin mukaan mallia voidaan käyttää toteutusohjeena siihen, mikä on organisaatiolle tarkoituksenmukainen organisatorinen rakenne. Organisaation eri osapuolille määritellyt vastuut ja velvollisuuden parantavat oleellisesti tehokkaan riskienhallinnan toteutumista. (Kolme puolustuslinjaa n.d.)

Ensimmäiseen puolustuslinjaan kuuluvat organisaation toiminnalliset osat, joissa kohdataan asiakkaita, tuotetaan tuotteita ja palveluita, ostetaan, myydään, maksetaan palkkoja ja raportoidaan.

Ensimmäisessä linjassa huolehditaan päivittäisestä sisäisestä valvonnasta määriteltyjen toimintatapojen ja kontrollien mukaisesti. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 73.) Coxin (2017) mukaan ensimmäiseen linjaan kuuluvat kaikki, jotka luovat transaktioita, operoivat organisaation toiminnassa sekä kirjaavat tapahtumia. (Cox 2017, 55.) Ensimmäisen linjan toimintaa ohjaa ylimmän johdon luomat yhteiset pelisäännöt. Hyvässä sisäisessä valvonnassa ketju toimii kumpaankin suuntaan. Ylin johto antaa omalla toiminnallaan käytännön esimerkin hyvistä toimintatavoista. Organisaation muun johdon toiminnan tulee olla linjassa ylimmän johdon toimien kanssa, jolloin käytänteet välittyvät paremmin eteenpäin. Keskijohto on omalta osaltaan avainasemassa sisäisen valvonnan periaatteiden toteutumisesta viedessään viestin suorittavalle tasolle. Vastaavasti kaikki organisaation yksiköt varmistavat valvonnan asianmukaisuuden ja osoittavat sen omalla toiminnallaan. (Ratsula 2021, 71.)

Toisessa puolustuslinjassa suoritetaan sisäiseen valvontaa ja riskienhallintaan liittyvää monitorointia. Linja koostuu tyypillisesti organisaation hallinnosta ja tukitoiminnoista. Toinen puolustuslinja seuraa ensimmäisen linjan rinnalla, että toteutetut sisäisen valvonnan toimenpiteet ovat tehokkaita ja vaikuttavia. Toinen linja toimii kuitenkin ensimmäisestä linjasta erillisenä ja ylemmän johdon alaisena. (Ratsula 2021, 76.) Toisen linjan toimintaa kuuluu oleellisesti myös ohjeistaminen ja ohjaus. Toisen linjan toteuttamat riskienhallinnan toimenpiteet ohjaavat ensimmäisen linjan toimintaa. Lisäksi toinen linja valvoo, kuinka ensimmäinen linja noudattaa toiminnoissaan erilaisia lakeja, määräyksiä ja muita ulkopuolelta annettuja vaatimuksia. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 73.)

Kolmas linja eli sisäinen tarkastus koostuu riippumatonta varmennusta tarjoavista tahoista. Se tuottaa toiminnallaan ylimmälle johdolle ja hallitukselle varmistuksen siitä, että ensimmäisen ja toisen linjan toiminta on johdon asettamien tavoitteiden ja odotusten mukaista. Kolmas linja ei osallistu organisaation johtamiseen eikä ohjaamiseen, jotta se voi säilyttää riippumattoman asemansa. Kolmas linja on puhtaasti varmistusta tuottava toiminto. (Ratsula 2021, 83.) Sisäinen tarkastus suorittaa liiketoimintaan kohdistuvia tarkastuksia määräajoin sisäisen tarkastuksen ohjeiden mukaisesti (Cox, 2017, 56). Sisäinen tarkastus osallistuu sisäisen valvonnan kehittämiseen raportoimalla havaintoja ja monitoroimalla suositusten toteutumista. Sisäinen tarkastus ei suorita yksittäisiä valvontatoimenpiteitä, vaan ne ovat ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan tehtäviä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 74.)

Coxin (2017) mukaan kolmen linjan puolustus -mallia tulisi käyttää kaikissa yrityksissä riskienhallinnan ja valvonnan suunnittelun pohjana (Cox 2017, 55). Seuraava Kuvio 3 Coxin kirjasta ”Enterprise Risk Management in a Nutshell” kuvaa hyvin organisaatioissa riskienhallintaan osallistuvien roolia eri puolustuslinjoissa.



Kuvio 3. Kolmen linjan malli (Cox 2017, 55, muokattu).

Puolustuslinjamallia on kritisoitu siitä, että se lokeroi eri toimijat eri linjoihin. Lokerointi estää toimintojen ja toimijoiden välistä yhteistyötä, jolloin eri näkökulmat jäävät irrallisiksi. Sisäisen valvonnan käsitteen ja tavoitteiden ymmärtäminen on korkeammalla tasolla toisessa ja kolmannessa linjassa, kun taas liiketoimintaymmärrys on syvempää ensimmäisessä linjassa. Jakautuminen saattaa aiheuttaa myös sen, että ensimmäisessä linjassa ajatellaan vastuun ja toteutuksen hoituvan toisessa linjassa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 75.)

2.4.2 COSO ja COSO ERM -malli

COSO eli The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (jäljempänä COSO) julkaisi vuonna 1992 ensimmäisen sisäisiin kontroleihin liittyvän viitekehyksen. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 35.) COSO perustettiin vuonna 1985, koska maailmalla oli tarvetta tutkia enemmän ilmiöitä ja syitä, jotka saattoivat johtaa yrityksiä petolliseen taloudelliseen raportointiin. COSO:n tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään johtajuutta ja hallintoaan siten, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä petosten ehkäisy tehostuu. COSO:n visio on olla maailmanlaajuisesti tunnustettu sisäisen valvonnan auktoriteetti. COSO antaa myös suosituksia julkisille yhtiöille sekä riippumattomille tilintarkastajille. (About Us 2022.)

Vuonna 1992 julkaistu COSO-raportti oli merkittävä virstanpylväs sisäisen valvonnan teorian historiassa. Siinä esiteltiin ensimmäinen yleisen sisäisen valvonnan määritelmä sekä siihen sisältyvien osatekijöiden kuvaukset. COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta on prosessi, johon osallistuu organisaation hallitus, johto ja henkilöstö. Prosessin tarkoituksena on varmistaa, että sisäisen valvonnan osa-alueille asetetut tavoitteet saavutetaan kohtuullisissa määrin. (Alftan ja muut 2008, 37.)

COSO-viitekehystä on päivitetty useaan otteeseen. Viitekehyksen uusin versio on vuodelta 2013. Sisäisen valvonnan perusmääritelmä ei ole mallissa vuosien saatossa muuttunut, mutta riskienhallinta ja riskien arviointi ovat saaneet mallissa enemmän huomiota. Viitekehyksestä, jossa otetaan paremmin huomioon riskienhallinta osana valvontakehikkoa, käytetään nimeä COSO ERM (ERM, Enterprise Risk Management). Ensimmäinen COSO ERM -malli julkaistiin vuonna 2004. (Ratsula 2021, 49.)

COSO-mallissa on kyse myös organisaatioiden yrityskulttuurista. Kaikkien toimijoiden tulee olla sitoutuneita ja tietoisia siitä, millaiset eettiset periaatteet ja toimintatavat ovat sallittuja yrityksen sisällä. Toimintatavat ja eettiset periaatteet koskevat myös yrityksen sidosryhmiä. COSO-mallin mukaan parhaat tulokset väärinkäytösriskejä monitoroitaessa saavuttavat sellaiset yritykset, joiden yrityskulttuuri tukee väärinkäytösriskien kontrolloimista. COSO tuo esiin yrityksiä sääntelävän ohjeiston ja normit, joita voidaan pitää minimitason sääntöinä. Kaikki yrityksissä minimisääntelyn lisäksi luodut omat säännöt ja ohjeet muokkaavat tehokkaasti yrityksen yrityskulttuuria sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta suotuisaan suuntaan. (Sihvonen & Uusi-Hautama 2019, 37.)

COSO-mallin osa-alueet ovat:

1. toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
2. taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuus
3. lakien ja säännösten noudattaminen.

Lisäksi malli koostuu viidestä toisiinsa vaikuttavasta johtamisprosessista, joihin sisältyy COSO-mallin mukaiset sisäisen valvonnan 17 periaatetta. Johtamisprosessit ovat:

1. valvontaympäristö
2. riskienhallinta

3. valvontatoimenpiteet
4. tieto ja tiedonvälitys
5. seuranta ja valvonta.

Valvontaympäristö tarkoittaa yrityksessä vallitsevaa valvontakulttuuria. Valvontakulttuurilla on suuri merkitys henkilöstön asenteisiin sisäistä valvontaa kohtaan. Hyvällä valvontaympäristöllä luodaan puitteet toimivalle sisäiselle valvonnalle. Rehellisyyden periaate, eettiset arvot sekä henkilöstön osaaminen ja suorituskky ovat osa valvontaympäristöä. Organisaation johdon osalta valvontaympäristöön kuuluu sen johtamistyyli sekä vallan ja vastuun delegointi. Myös yrityksen hallinnon kehittäminen sekä hallituksen ohjaus kuuluvat omalta osaltaan valvontaympäristöön kuuluviin johtamisprosesseihin. (Alftan ym. 2008, 38.) Ratsula (2021) käyttää omassa kirjassaan valvontaympäristöstä termiä ohjausympäristö. Hänen mukaansa ohjausympäristö on joukko standardeja, prosesseja ja rakenteita. Ohjausympäristö muodostaa organisaatiossa sisäisen valvonnan perustan. (Ratsula 2021, 52.)

Valvontaympäristöön/ohjausympäristöön sisältyy seuraavat viisi sisäisen valvonnan periaatetta: (Ratsula 2021, 54.)

1. Organisaatio sitoutuu eettisiin arvoihin ja tiedon eheyteen.
2. Hallitus on riippumaton suhteessa toimivaan johtoon ja valvoo sisäisen valvonnan kehittämistä ja toimivuutta
3. Yrityksen toimiva johto luo hallituksen valvonnan alaisena sisäiselle valvonnalle rakenteet, raportointikanavat sekä myöntää tarvittavat toimivaltuudet.
4. Organisaatio sitoutuu palkkaamaan tavoitteiden mukaisen ja ammattitaitoisen henkilökunnan, jonka osaamista kehitetään. Lisäksi henkilöstö pyritään pitämään yrityksen palveluksessa.
5. Organisaatiossa huolehditaan siitä, että henkilöstö toteuttaa sisäisen valvonnan vastuitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Riskienhallinta on riskien arviointia. Jokaiseen organisaatioon kohdistuu sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä. Jotta riskejä voidaan arvioida, tulee organisaatiossa olla selkeästi asetetut tavoitteet, jotka ovat linjassa keskenään. Riskejä voidaan arvioida sen kautta, miten ne uhkaavat tavoitteen saavuttamista. (Alftan ym. 2008, 39.) Ratsulan (2021) mukaan riskien arviointi on prosessi, jonka avulla

tunnistetaan ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä sekä riskienhallinnan menettelytapoja. (Ratsula 2021, 52.)

Riskienhallinnan johtamisprosessiin kuuluu COSO-mallin mukaan sisäisen valvonnan periaatteet, jotka ovat: (Ratsula 2021, 54.)

6. Organisaatio määrittelee tavoitteensa selkeästi, jotta niitä uhkaavat riskit voidaan tunnistaa ja arvioida.
7. Riskit tunnustetaan jokaisella organisaation tasolla, jotta analysoinnin kautta voidaan päättää hallitsemiskeinot
8. Organisaatio huomioi väärinkäytösten mahdollisuuden arvioidessaan tavoitteita uhkaavia riskejä
9. Organisaatio tunnistaa muutokset, joilla on vaikutusta sisäiseen valvontaan.

Valvontatoimenpiteiden avulla varmistetaan, että suoritettavat toimenpiteet ovat yrityksen johdon antamien toimintaohjeiden mukaisia. Valvontatoimenpiteitä suoritetaan organisaatioissa sen kaikilla tasoilla. Konkreettisesti valvontatoimenpiteet ovat: hyväksymisiä, valtuutuksia, todentamista sekä täsmäytyksiä. (Alftan ym. 2008, 39.) Valvontatoimenpiteet todetaan yrityksen politiikassa ja ohjeissa (Ratsula 2021, 52).

Valvontatoimenpiteisiin kuuluvat sisäisen valvonnan periaatteet ovat: (Ratsula 2021, 55.)

10. Organisaatio tunnistaa ja kehittää niitä valvontatoimenpiteitä, jotka edesauttavat merkittävien riskien pitämisessä hyväksyttävällä tasolla.
11. Organisaatio tunnistaa ja kehittää valvontatoimenpiteitä, jotka kohdistuvat tavoitteiden saavuttamiseen liittyviin tieto- ja muihin teknologioihin.
12. Organisaatio määrittelee selkeästi, minkälaista toimintaa odotetaan ja minkälaisilla toimintatavoilla ohjeet otetaan käyttöön.

Tieto ja tiedonvälitys organisaatioissa liittyy siihen, että tunnustetaan asiaankuuluva tieto ja välitetään se oikea-aikaisesti sitä tarvitsevalle taholle. Organisaatioissa käsiteltävää tietoa muodostuu yrityksen sisällä sekä sen ulkopuolella. Tiedonvälityksen tulee suuntautua organisaatiossa kumpaankin suuntaan ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Jotta viestintä on tehokasta, tulee johdon luoda henkilöstölle tarvittavat kanavat tiedon välittämistä varten. Sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan

kannalta tärkein johdolta tuleva viesti henkilöstölle on, että valvonta on otettava vakavasti. (Alftan ja muut 2008, 39.) Saatavissa olevan informaation ja viestinnän avulla henkilöstön on mahdollista ymmärtää oma roolinsa sisäisessä valvonnassa. (Ratsula 2021, 53.)

Informaatioon ja viestintään liittyvät periaatteet ovat: (Ratsula 2021, 53.)

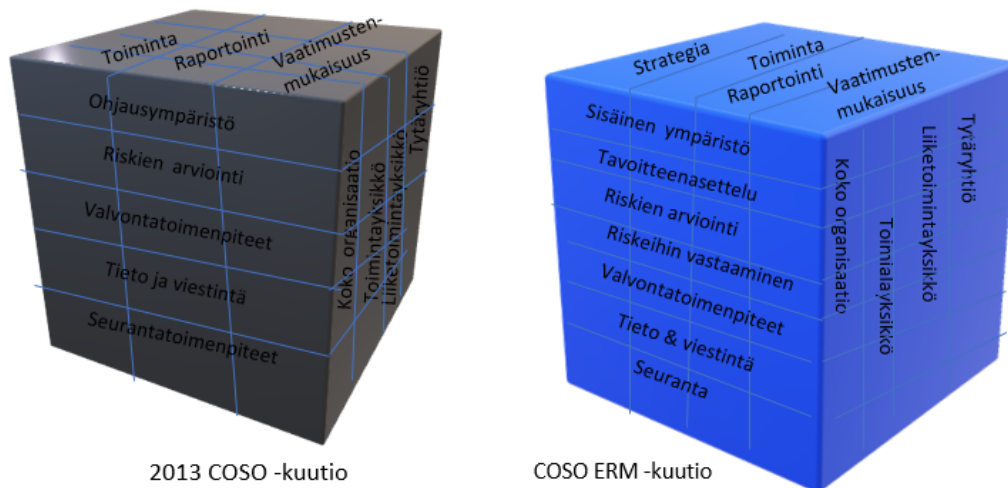
13. Organisaatio hankkii ja tuottaa sen tarpeiden mukaista ja sisäisen valvonnan kannalta olennaista tietoa.
14. Organisaatiossa viestitään sen sisäisen valvonnan tavoitteista, vastuista sekä toimivuudesta. Viestinnällä pyritään tukemaan sisäisen valvonnan toimivuutta.
15. Organisaatio viestii ulkoisten sidosryhmien kanssa sisäisen valvonnan toimivuuteen liittyvistä asioista

Seuranta ja valvonta -prosesseilla arvioidaan sisäisen valvonnan toimivuutta ja laatua. Seurannan tulee olla jatkuvaa. Sitä suoritetaan organisaation päivittäisissä toiminnoissa kaikilla tasoilla. Eri-laisten arviointien laajuus ja toistuvuus liittyy riskiarvioinneissa esiin tulleisiin asioihin. Puutteista tulee raportoida organisaatiossa ylöspäin, niin että vakavimmat tapaukset tulevat hallituksen ja ylimmän johdon tietoon. (Alftan ym. 2008, 39.) Ratsulan (2021) mukaan seurantatoimenpiteet koostuvat jatkuvasta valvonnasta ja erillisistä arvioinneista, joiden avulla todennetaan sisäisen valvonnan toimivuus ja olemassaolo eri toiminnoissa. (Ratsula 2021, 53.)

Seurantatoimenpiteisiin liittyvät sisäisen valvonnan periaatteet ovat: (Ratsula 2021, 53.)

16. Organisaatio varmistaa erillisillä arvioinneilla, että sisäiselle valvonnalle suunnitellut toiminnot ovat olemassa ja käytössä. Organisaatio myös kehittää jatkuvia seurantatoimenpiteitä.
17. Organisaatiossa arvioidaan sisäisen valvonnan puutteita ja viestitään niistä oikea-aikaisesti vastuussa oleville tahoille korjaustoimenpiteitä varten. Tarpeen mukaan asioista tiedotetaan myös yrityksen ylimmälle johdolle ja hallitukselle.

COSO-malli esitetään tyypillisesti kuutiona, jossa osa-alueet ja johtamisprosessit kytkeytyvät toisiinsa. (Alftan ja muut 2008, 37-40.) Abdiansyah Prahasto (n.d.) on vertaillut alkuperäistä COSO-mallia ja COSO-ERM -mallia seuraavalla kuviolla, jota on tähän opinnäytetyöhön muokattu. (Prahasto n.d, 1)



2013 COSO -kuutio

COSO ERM -kuutio

Kuvio 4. COSO-kuutio 2013 ja COSO-ERM -kuutio (Prahasto n.d., 1, muokattu).

COSO ERM -mallin ensimmäinen versio julkaistiin vuonna 2004. Keskeisiltä osiltaan se perustuu edellä kuvattuun COSO-malliin. Uusi malli tarjoaa kuitenkin paremmat mahdollisuudet tarkastella riskienhallintaa osana sisäistä valvontaa. Mallissa on huomioitu myös USA:n kiristynyt lainsäädäntö (Sarbanes-Oxley) ja hallintoa ja johtamista koskevat viranomaisvaatimukset (Corporate Governance). (Alftan ym. 2008, 86.) COSO ERM -mallin viimeisin päivitys on vuodelta 2017. Päivitetyssä versiossa riskienhallinta kuvataan organisaation toimintaa tukevana toimintona, joka auttaa strategian laadintaa ja toteutusta. (Ratsula 2021, 56.) Prahaston mukaan (n.d.) COSO ERM -malli kuvastaa paremmin sisäisen valvonnan vaikutusta yrityksen kaikkiin toiminnan tasoihin. Malli sisältää enemmän tietoa teknologian liittymisestä sisäiseen valvontaan ja lisäksi siinä huomioidaan ulkopuolisten resurssien suhde sisäisen valvonnan ohjaukseen. Malli laajentaa sisäisen valvonnan raportointia pelkästä taloudellisesta raportoinnista myös ei-taloudellisille alueille kattaen sisäisen ja ulkoisen raportoinnin. (Prahasto n.d., 6.)

COSO ERM -mallin riskienhallinnan tavoitteita ovat: (Alftan ym. 2008, 87.)

1. Riskinottohalun ja -kyvyn yhdenmukaistaminen suhteessa yrityksen strategiaan
2. Toiminnallisten yllätysten ja taloudellisten tappioiden vähentäminen
3. Kertautuvien ja organisaationlaajuisten riskien havaitseminen ja hallinta
4. Uusien mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen
5. Pääoman käytön tehostaminen

Noukka (2017) on kirjoittanut Riski blogissaan COSO ERM -mallin uudistumisesta. Hänen mielestään ensimmäisessä versiossa riskienhallinta nähtiin lähinnä compliance-työkaluna. (Noukka 2017.) Compliance-ohjelmilla tarkoitetaan niitä organisaation menettelytapoja, joilla pyritään varmistamaan toiminnan asianmukaisuus. (Ratsula 2021, 79.) Uudistetussa mallissa riskienhallinta kuvataan yrityksen toimintaa ja strategiaa tukevana ja integroituna toimintana. Näkökulma ottaa huomioon myös sen, onko yrityksen strategia linjassa sen vision ja mission kanssa. Riskienhallinnan tulisi toimia välineenä, joka arvioi strategiavaihtoehtoja myös vision ja mission näkökulmasta. (Noukka 2017)

Uusi vuonna 2017 julkaistu COSO ERM -malli koostuu 20 periaatteesta, jotka liittyvät viiteen toisiinsa kytkeytyvään komponenttiin. Komponentit vanhassa kuutiomallissa ovat hyvin saman tyyppisiä, kuin uudessa ”DNA-kuviossakin”. Uusissa komponenteissa näkyy paremmin kokonaisvaltaisuus ja integraatio vanhaan viitekehykseen verrattuna. COSO ERM nostaa riskienhallinnan vahvasti strategiseen rooliin. Muutos näkyy selvästi myös mallin päivitetystä visuaalisesta ilmeestä. (Noukka 2017)

Seuraava kuvio on mukailtu COSO.org sivustolla esitetystä COSO ERM -mallin kuvioista, ja kuvaa uutta niin sanottua DNA-mallia. Kuvio esitetään alkuperäisen lähteen kielellä, eikä termejä ole tässä kohtaa suomennettu, jotta alkuperäiset termit eivät muutu tulkinnan kautta.



Kuvio 5. COSO ERM -viitekehys (Guidance on Enterprise Risk Management 2022, muokattu).

Hallinto ja kulttuuri -komponenttiin kuuluvat periaatteet ovat:

1. toteuttaa hallituksen riskien valvontaa
2. luo toimintarakenteet
3. määrittää halutun kulttuurin
4. osoittaa sitoutumista ydinarvoihin
5. houkuttelee, kehittää ja pitää kiinni kyvykkäistä työntekijöistä

Strategian & tavoitteiden asettaminen -komponenttiin kuuluvat periaatteet ovat:

6. analysoi liiketoimintaympäristön
7. määrittää riskinottohalukkuuden
8. arvioi vaihtoehtoisia strategioita
9. muodostaa liiketoiminnan tavoitteet

Strategian toteuttamisen -komponenttiin kuuluvat periaatteet ovat:

10. tunnistaa riskin
11. arvioi riskin vakavuuden
12. priorisoi riskit
13. vastaa riskeihin
14. kehittää portfolionäkymää

Läpikäynti ja tarkastaminen -komponenttiin kuuluvat periaatteet ovat:

15. arvioi olennaiset muutokset
16. tarkastelee riskiä ja suorituskyykyä
17. pyrkii parantamaan riskienhallintaa

Informaatio, kommunikaatio ja raportointi -komponenttiin kuuluvat periaatteet ovat:

18. hyödyntää informaatiota ja teknologiaa
19. viestii riskitietoa
20. raportoi riskeistä, kulttuurista ja suorituskyyvystä.

COSO ERM -viitekehyksen käytössä oleellista on, että jokainen komponentti ja siihen liittyvä periaate tulee huomioiduksi riskienhallinnassa. COSO ERM -mallia voidaan soveltaa kaiken kokoisille ja

muotoisille organisaatioille. Kaikki periaatteet ovat skaalattavissa ja sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin. Mallin avulla kaikki organisaatiot voivat toteuttaa itselleen parasta sisäistä valvontaa ja riskien hallintaa. (Ratsula 2021, 59.)

2.4.3 CoCo-malli

The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) perustettiin Kanadan parlamentin säädöksellä vuonna 1902. CICA:ssa kehitettiin ja tutkittiin kirjapitoon ja tilintarkastukseen liittyviä standardeja kanadalaisille yrityksille. Vuonna 2014 CICA yhdistyi Kanadan kahteen muuhun suureen kirjapitoyhteisöön, jotka yhdessä muodostivat Chartered Professional Accountants järjestön (CPA). (Thomson Reuters, Canadian Institute of Chartered Accountants n.d.)

CICA julkaisi vuonna 1995 The Criteria of Control -mallin, josta käytetään lyhennettä CoCo. Malli perustuu COSO-malliin, mutta se on enemmän suunnattu yrityksen johdolle. CoCo-mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu yrityksen resursseista, järjestelmistä, prosesseista, kulttuurista ja työtehtävistä, jotka tukevat henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. CoCo-mallin mukaan yritysten tavoitteet voivat kuulua yhteen tai useampaan luokkaan, joita ovat:

1. toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus

- laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden valmistamien/tuottaminen
- laadukas asiakaspalvelu
- tuottojen maksimointi
- kulujen minimointi
- työmenetelmien virtaviivaistaminen
- omaisuuden turvaaminen
- organisaation mission ja vision tukeminen
- sosiaalisesti hyväksyttävä toiminta
- positiivisen työympäristön tarjoaminen

2. taloudellisen ja muun raportoinnin luotettavuus

- raportointi on oikea-aikaista
- raportointi on asiaankuuluvaa
- raportointi on luotettavaa

3. lakien, säännösten ja sisäisten ohjeiden noudattaminen.

- asianomaisten lakien ja määräysten noudattaminen
- strategioiden ja suunnitelmien noudattaminen
- sisäisten ohjeiden ja menettelytapojen noudattaminen

COSO-mallin mukaisesti myös CoCo-malli lähtee siitä ajatuksesta, että sisäisen valvonnan tarkoitus on tukea organisaatiota saavuttamaan sen asettamat tavoitteet. (Alftan ym. 2008, 40-41.)

2.5 Sisäinen valvonta osana hyvää hallintotapaa

Hyvällä hallintotavalla eli Corporate Governancella (CG) tarkoitetaan organisaation hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Sen avulla määritellään organisaatiossa olevat roolit hallitukselle ja yritysjohtolle sekä niiden velvollisuudet ja suhteet omistajiin. (Ylänen n.d.) Corporate Governance on käsitteenä laajasisältöinen. Se asettuu osittain juridiikan ja talouden välimaastoon. Hyvä johtaminen ja hallinto koostuu useista toisiinsa vaikuttavista asioista, kuten organisaation hallintorakenteesta, ilmapiiristä, yhteisön yleisestä huolellisuuskulttuurista, yhdenmukaisuudesta sekä sidosryhmien intresseistä. Sen avulla kuvataan organisaation oikeuksia ja velvollisuuksia suhteessa sidosryhmiin käytännön tasolla. (Alftan ym. 2008, 11.)

Suomen Riskienhallintayhdistys ylläpitää ja kehittää Riskikompassi portaalia. Portaalissa hyvä hallinto- ja johtamistapa (Corporate Governance) määritellään prosessien ja organisaatorakenteiden yhdistelmäksi, jonka organisaation johto on luonut johtakseen sen toimintaa ja saavuttaakseen sille asettamansa tavoitteet. (Hyvä hallinto- ja johtamistapa (corporate governance) n.d.) Hyvä hallintotapa määrittelee olennaisia periaatteita johtamiselle ja päätöksenteolle, mutta ei ota varsinaisesti kantaa riskienhallintaan ja sen vastuuttamiseen. (Immonen ym. 2016, 49.)

Organisaatiossa on alettu kiinnittämään enemmän huomioita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kansainvälisten Corporate Governance -säännösten myötä. Lisäksi eri sidosryhmien kiinnostus organisaation hallinnon järjestämisestä kohtaan on kasvanut. (Ratsula 2021, 1–2.) Pienyritysten sidosryhmistä sijoittajat, tavarantoimittajat, vakuuttajat sekä muut yhteistyökumppanit ovat tahoja, joiden päätöksentekoon yrityksen hallinnon järjestämisellä on suuri merkitys. Hyvällä hallintotavalla voidaan torjua väärinkäytöksiä. Organisaatioiden hallintoelinten ja johdon tulee sitoutua

sekä luoda oikeat menettelyohjeet organisaation hallinnon järjestämisestä, sisäisestä valvonnasta ja -tarkastuksesta. (Alftan ym. 2008, 120.)

Hyvää hallinnointitapaa ohjaamaan on Suomessa kehitetty listayhtiöille elinkeinoelämän itsesäätelyn pohjalta hallinnointikoodi (CG), joka sisältää suosituksia yhtiökokouksista, hallituksen toiminnasta, toimitusjohtajasta ja muusta johdosta, tilitarkastuksista, palkitsemisesta sekä sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta. Koodin tavoitteena on yhdistää eri yritysten toimintatapoja sekä lisätä läpinäkyvyyttä. Koodi on tarkoitettu pörssiin listatuille yrityksille, jollei se ole ristiriidassa ko. yrityksen kotipaikan pakottavien säännösten kanssa. Koodi on Suomessa hyväksytty osaksi pörsin sääntöjä. Listayhtiöt voivat siis poiketa koodista vain ilmoittamalla pakottavan syyn. (Ylänen n.d.) Lisäksi Suomessa lakiin kirjattua säännöstöä sisältyy mm. osakeyhtiölakiin (OYL), tilintarkastuslakiin (TTL), arvopaperimarkkinalakiin (AML), lakiin luottolaitostoiminnasta (LLT), liikepankkilakiin (LPL) ja vakuutusyhtiölakiin (VYL). (Alftan ja muut 2008, 15.)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n julkaiseman Hallinnointikoodin, Corporate Governance 2020 tavoitteena on antaa suomalaisille pörssiyhtiöille suositukset hyvästä hallinnoinnista. Hallinnointikoodi on jaettu kolmeen eri osaan: johdantoon, suosituksiin sekä raportointiin. Suosituksissa on yksittäisiä suosituksia, jotka ovat perusteltuja ja selostettuja. Hallinnointikoodista löytyy suositukset myös sisäiselle tarkastukselle, sisäiselle valvonnalle sekä riskienhallinnalle. (Hallinnointikoodi 2020). Ensimmäinen Corporate Governance -suositus annettiin Suomessa 1997. Hallinnointikoodin julkaisi tuolloin Keskuskauppakamari ja Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto (nykyään Elinkeinoelämän keskusliitto eli EK). (Ratsula 2016, 38).

Keskuskauppakamarin hallitus tutki vuonna 2004 listaamattomien yhtiöiden Corporate Governance -käytäntöjä. Tutkimuksen tuloksena päätettiin julkaista asialista listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämisen tueksi. Asialistan tavoitteena on tehostaa hallintoa siten, että yhtiöt voivat keskittyä ydintehtäväänsä. Tehokkaan ja hyvin järjestetyn hallinnon avulla yhtiöt voivat lisätä luottamusta suhteessa sidosryhmiin ja rahoituksen saantiin. Asialuettelo on laadittu ensisijaisesti osakeyhtiömuotoisia yhtiöitä ajatellen, mutta periaatteet ovat sovellettavissa myös muihin yrityksiin. (Keskuskauppakamari 2016, 1.)

2.6 Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen suhde sisäiseen valvontaan

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta liittyvät kiinteästi kaikkiin sisäisen tarkastuksen toimeksiantoihin. Tästä syystä on tärkeää, että sisäisellä tarkastuksella on ymmärrys sisäisestä valvonnasta. Tunnettujen viitekehysten tuntemisen lisäksi sisäisellä tarkastajalla tulee olla hyvä käsitys organisaation omasta sisäisen valvonnan järjestelmästä. Pienissä organisaatioissa järjestelmää ei ole välttämättä kuvattu tarkasti. Se voi silti olla olemassa ja toimia riittävällä tasolla. (Niemi 2018, 348–349.) Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan lisätä organisaation arvoa riskiperusteisen ja objektiivisen varmistuksen ja neuvonnan kautta. Objektiiivinen varmistus tuottaa luotettavaa informaatiota yrityksen arvoa arvioitaessa myös ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmasta. Sisäisen tarkastuksen tehtävä on tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamiseksi parantamalla systemaattisesti organisaation sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä hallinnon prosesseja. (Niemi 2018, 13.) Sisäinen tarkastus arvioi organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintojärjestelmiä. Sisäisen tarkastuksen tavoitteena on edistää ja kehittää edellä mainittuja toimintoja. Ensisijaisesti sisäinen tarkastus arvioi riskienhallinnan toimivuutta. Se ei kartoita riskejä operatiivisen johdon puolesta. (Immonen ym. 2016, 54.)

Sisäisen tarkastuksen avulla arvioidaan prosesseja ja organisaation toimintoja. Sisäinen tarkastus tukee sisäistä valvontaa tekemällä kehittämisehdotuksia. (Ratsula 2021, 3.) Sisäinen tarkastus on aina ulkopuolisen ja riippumattoman tahon suorittamaa arviointia ja varmennustoimintaa. Se toimii organisaatiosta erillisenä yksikkönä ja on ulkoistettavissa lähes täysin. Sisäisen tarkastuksen toimenpiteitä kohdistetaan usein sisäiseen valvontaan. (Ratsula 2021, 8.) Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus on saavutettavissa, kun tarkastajat voivat suorittaa työnsä vapaasti ja objektiivisesti. Ainoastaan riippumattomalla toiminnalla voidaan saavuttaa puolueeton ja tasapuolinen arviointi. (Alftan ym. 2008, 114.)

Sisäinen tarkastus auttaa organisaatiota tunnistamaan väärinkäytöksiä ja niihin liittyviä riskejä. Sisäisen tarkastajan tulee kuitenkin arvioida väärinkäytösten ja merkittävien virheiden todennäköisyyttä organisaation johdolle. Väärinkäytöksinä pidetään esimerkiksi petoksia, salailua ja luottamuksen rikkomista. Väärinkäytöksillä tavoitellaan tyypillisesti rahaa, palveluita sekä muita liiketoiminnallisia etuja. Pääasiallinen vastuu väärinkäytöksistä on kuitenkin organisaation hallinnolla ja johdolla. (Alftan ym. 2008, 119.) Väärinkäytökset ovat tietoisia tai tahallisia toimintoja,

jotka tuottavat tekijälleen oikeudetonta etua. Olennaista väärinkäytökselle on tahallisuus, salaaminen ja luottamusaseman väärinkäyttö. (Niemi 2018, 50.)

Hyvin toteutettu sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja sen johdolle. Tarkastuksessa paneudutaan huolellisesti tarkastettavaan kohteeseen ja siinä huomioidaan sisäinen valvonta, riskienhallinta sekä hyvä hallintotapa. Tarkastukseen suhtaudutaan usein lähtökohtaisesti organisaatioissa kriittisesti. Hyvin hoidettu tarkastus, joka on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu sekä osaavasti kommunikoitu, tuottaa kuitenkin usein kokemuksen hyödyllisestä toiminnosta, joka edesauttaa organisaatiota kehittämään sen toimintoja. (Niemi 2018, 14–15.)

Myös sisäiseen tarkastukseen liittyy erilaisia riskejä. Sisäisen tarkastuksen riskit jaetaan kolmeen eri luokkaan: tarkastuksen epäonnistuminen, perusteeton varmennus ja maineriski. Tarkastus voi epäonnistua esimerkiksi puutteellisen suunnittelun seurauksena. Epäonnistuneen sisäisen tarkastuksen riskiä pienentää avoin kommunikaatio tarkastettavan kanssa. Perusteettoman varmennuksen riskiä voidaan pienentää huolehtimalla siitä, että kaikki havainnot ja arviot perustuvat riittävästi faktatietoon, jota tukee tarvittava todistusaineisto. Maineriskiä ajatellessa tulee miettiä sitä, että sisäinen tarkastus perustuu siihen, että se on luotettavaa ja laadukasta. Global IIA:n hallituksen puheenjohtaja Richard Chambers on maininnut seitsemän sisäisen tarkastuksen ”kuolemansyntiä”, jotka ovat: virheellisen raportin julkaiseminen, keskeneräisten/virheellisten työpapereiden jättäminen, maltin menettäminen, tarkastaminen ”taka-ajatuksella”, luottamuksen pettäminen, organisaation toimintaohjeiden rikkominen ja lisäarvoa tuottamattoman raportin julkaiseminen. (Niemi 2018, 164–169.)

Sisäistä tarkastusta ohjaa kansainvälinen ammatillinen viitekehys, joka ottaa kantaa eettisyyteen, ammattistandardeihin sekä ohjeistukseen. (Ratsula 2021, 8.) Sisäisten tarkastajien kansainvälinen järjestön (The Institute on Internal Auditors, IIA) määritelmän mukaan sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointia, varmistusta ja konsultaatiota, jonka tavoitteena on tuottaa organisaatioille lisäarvoa toiminnan parantamisen kautta. (Alftan ym. 2008, 113.) Sisäiselle tarkastukselle ei ole Suomessa erillistä lainsäädäntöä. Sisäiseen tarkastukseen kuitenkin viitataan useassa eri laissa, kuten: vakuutusyhtiölaki (2013/981 15§), laki luottolaitosten toiminnasta (2014/610 8§) sekä laki työeläkevakuutusyhtiöstä (1997/352 12§). Lisäksi sisäistä tarkastusta käsi-

tellään Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisemassa hallintokoodissa ja finanssivalvonnan standardissa 4, 1:6 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen. (Niemi 2018, 25–26.) Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit ovat luonteeltaan velvoittavia. Velvoittavuus tarkoittaa, että sisäisen tarkastajan on noudatettava standardeja riippumatta siitä, onko hän IIA:n jäsen vai ei. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit on uusittu 1.1.2017. Ne rakentuvat ominaisuus-, toteuttamistapa- ja soveltamisstandardeista. (Niemi 2018, 30.)

2.6.1 Tilintarkastuksen rooli yhtiön ulkoisena tarkastuksena

Tarkastuksen, arvioinnin ja valvonnan merkitys kasvaa jatkuvasti Suomessa ja maailmalla. Myös sidosryhmien odotukset ovat tarkentuneet aikaisemmasta. Kehittyvä teknologia, muuttuvat hallintorakenteet sekä raportoinnin standardit muuttavat jatkuvasti alan toimintaa. (Kihn ym. 2021, 10.) Organisaatioiden toimintaa voivat tarkastaa ja varmentaa useat eri tahot asiayhteydestä riippuen. Sisäinen tarkastus on esimerkiksi erillinen toiminto tilintarkastuksesta sekä laatutarkastuksista. Laatutarkastuksissa auditoidaan sitä, kuinka hyvin organisaation laatujärjestelmä täyttää tietyt kriteerit. Tilintarkastuksen fokus taas on tilinpäätöksen oikeellisuus sekä yhtiön hallinnon toimiminen hyvän hallintotavan mukaisesti. (Niemi 2018, 15.)

Tilintarkastuksella on merkittävä rooli yhtiön omistajien edun valvojana. Osakeyhtiöissä tilintarkastus on osakkeenomistajien asettama tarkastuselin, joka tuottaa riippumattoman lausunnon yhtiön tilinpäätöksestä, toimintakertomuksesta, kirjanpidosta ja hallinnosta. (Keskuskauppakamari 2016, 19.).

Ojala, Mättö ja Niskanen (2021) ovat tutkineet yrityksen johdon omistususuuden merkitystä tilintarkastukselta vaadittavaan laatuun suomalaisissa pk-yrityksissä. Laadun lähtökohtana tutkimuksessa on käytetty tilintarkastusyhteisön kokoa sekä tilintarkastajan säädettyä pätevyyttä korkeammalla tasolla. Tutkimuksessa havaittiin, että tavallista laadukkaamman tilintarkastuksen kysyntä heikkenee, mikäli toimitusjohtaja omistaa yli puolet yrityksen osakkeista. Tulokset viittaavat myös siihen, että ulkopuoliset hallitusten jäsenet yhdistettynä laadukkaaseen tilintarkastukseen toimisi hyvänä hallintomekanismina suomalaisissa pk-yrityksissä. (Kihn ym. 2021, 39.)

Tilintarkastuslain 1141/2015 mukaisesti tilintarkastusvelvollisia Suomessa ovat yhtiöt, joilla kahdessa peräkkäisessä tilinpäätöksessä ylittyy kaksi seuraavista ehdoista:

1. Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
2. Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa
3. Keskimääräinen henkilöstön lukumäärä on enemmän kuin 3

Pienyritykset voivat valita tilintarkastajaksi HT-tilintarkastajan, joka on suorittanut HT-tutkinnon. HT-tilintarkastajana voi toimia henkilö, joka on suorittanut tilintarkastuslain luvun 6 § 2 mukaiset hyväksymisedellytykset. (Tilintarkastuslaki 1141/2015 6 luku, 2 §.)

Tilintarkastaja on kuitenkin aina valittava yhteisöille, jonka pääasiallisena toimialana on arvopapereiden omistaminen ja hallinta tai sillä on huomattava vaikutusvalta toisen kirjapitovelvollisen liiketoiminnan tai rahoituksen johtamiseen. (Tilintarkastuslaki 1141/2015 2 luku, 2§.)

2.7 Riskienhallinta osana sisäistä valvontaa

2.7.1 Riskienhallinnan tavoitteet

Riskienhallinnan tavoitteena on toimia perustana yrityksen asianmukaiselle hallinnoinnille sekä hyvälle päätöksenteolle (Johtaminen ja riskienhallinta n.d). Wolken (2017, V-1) mukaan riskienhallintaa suoritetaan organisaatioissa erilaisissa prosesseissa. Jotta riskejä voidaan hallita, pitää ne ensin kyetä tunnistamaan. (Wolke 2017, V-1.)

Ratsulan (2016, 14) mukaan sisäinen valvonta muodostuu organisaatiossa toteutettavista päivittäisistä toimenpiteistä, käytänteistä ja kontroleista. Sisäisen valvonnan avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii omien tavoitteidensa mukaisesti. Valvontatoimenpiteiden avulla organisaatio voi hallita sille merkityksellisiä riskejä. Tällä tavalla sisäinen valvonta toimii osana yrityksen riskienhallintaa. Eri organisaatioilla merkittävät riskit ovat erilaisia. Tästä syystä jokaisen organisaation tulee rakentaa omaan tarpeeseen soveltuva sisäisen valvonnan järjestelmä. (Ratsula 2016, 14.)

Mikäli yrityksessä otetaan käyttöön systemaattinen riskienhallinta, kyetään sen avulla tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteutumista. (Riskikompassi – Uutta suuntaa riskienhallintaan n.d.) Riskienhallinta on käytettävissä olevien resurssien optimoimista suhteessa tavoiteltavaan hyötyyn. Riskienhallinnan optimitason löytäminen on yksi riskienhallinnan

keskeisempiä tavoitteita. Hyvin optimoitu riskienhallinta tuottaa etua kilpaileviin yrityksiin verrattuna. Optimoidussa riskienhallinnassa prosessiin ei sitoudu liikaa resursseja, mutta sen avulla voidaan ehkäistä muutoin mahdollisesti realisoituvat riskit. (Immonen ym. 2016, 18.)

2.7.2 Riskienhallinnan järjestäminen

Riskienhallinnan järjestämisen apuna voidaan yrityksissä käyttää yleisesti hyväksytyjä riskienhallinnan standardeja. Standardien käytön suurin hyöty on siinä, että ne luovat yhtenäisen riskienhallinnan tason. Tällöin organisaatioiden riskeistä on mahdollista saada yhteismitallisempi kuva.

Useimmat riskienhallintastandardit noudattavat samaa perusrunkoa, joka koostuu riskienhallinnan tavoitteiden määrittämisestä, riskien tunnistamisesta, riskien arvioinnista, suunnitelluista riskienhallintatoimenpiteistä, raportoinnista sekä riskienhallinnan onnistumisen säännöllisestä arvioinnista. Tunnettuja riskienhallinnan standardeja ovat esimerkiksi sisäisen valvonnan viitekehyksissä esitelty COSO ERM sekä ISO 31000. (Immonen & muut 2016, 30-31.) Niemen (2018, 332-333) mukaan ISO 31000 -standardi on International Organization for Standardization (ISO) julkaisema ohjeistus, jonka tarkoitus on auttaa organisaatioita kehittämään ja ylläpitämään omaa riskienhallintaansa. Lisäksi ISO 31000 -standardin avulla organisaatiot voivat tunnistaa ne riskit, jotka ne voivat ottaa tietoisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Niemi 2018, 332-333.)

Riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien riskien tunnistamista, arviointia, hallintaa sekä seuranta ja valvontaa. Riski voi sisältyä organisaation omaan toimintaan tai se voi tulla organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Alftan ym. 2008, 81.)

Kaplanin ja Mikesin (2012) mukaan riskienhallintaa ajatellaan usein toimintona, joka on rasite.

Huonoimmassa tapauksessa riskienhallinnan myötä laaditaan paljon sääntöjä ja valvotaan, että työntekijät noudattavat niitä. Säännöt toki vähentävät riskejä, mutta pelkällä sääntöihin pohjautuvalla riskienhallinnalla ei saavuteta yritysten kannalta parasta mahdollista tulosta (Kaplan & Mikes 2012.) Sisäisen valvonnan viitekehyksissä COSO-mallin mukaisesti riskienarviointi sisältää sisäisen valvonnan periaatteet 6–9. COSO ERM -mallissa riskienhallintaan liittyviä periaatteita sisältyy jokaiseen komponenttiin.

2.7.3 Riskienhallinta pienyrityksissä

Riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja hallitaan potentiaalisia riskejä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintaan. Tunnistamisen avulla parannetaan organisaation reagoitukykyä ja hallitaan riskejä. Pienissä ja elinkaarensa alkuvaiheessa olevissa organisaatioissa riskienhallinta keskittyy yleensä tapauskohtaisten vahinkojen ehkäisyyn. Organisaation kasvaessa riskienhallinnan painopiste siirtyy enemmän strategisen ja operatiivisen päätöksenteon tukemiseen. Perimmäisenä tarkoituksena on säilyttää organisaation toimintakyky estämällä vahinkoja sekä varautumalla niihin ennalta. (Mustonen n.d.) Johdonmukainen ja kustannustehokas sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus edellyttävät riskiperusteisten tarkastusresurssien oikein kohdentamisen edelleen kehittämistä. Selvityksen mukaan organisaation hallintoon kuuluva valvontayksikkö parantaa riskiperusteisen suunnittelun edellytyksiä. (Kihn ym. 2021, 140-141.)

Suomen Riskienhallintayhdistys ry (SRHY) tuottaa riskienhallinnasta tietoa erityisesti pienille ja keskiuurille yrityksille. SRHY:n mukaan riskienhallinta on johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi. Sitä sovelletaan yrityksissä strategian valinnasta lähtien kaikkeen organisaation toimintaan. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita organisaation toimintaan oleellisesti vaikuttavia riskejä. Riskien hallinta on pääosin vapaaehtoista. Toiminta kuitenkin tähtää yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan edellytysten turvaamiseen.

SRHY:n riskienhallinta sivustolla riskienhallinnan perusvaatimusten selvittämiseksi yrityksiä pyydetään pohtimaan omalta osaltaan, onko yrityksen riskienhallinnan perusasiat kunnossa? Yritysten tulee selvittää, mitkä viranomaisvaatimukset koskevat yritystä ja miettiä, miten niitä voidaan soveltaa omaan toimintaan. Mitä ovat mahdolliset puutteet ja miten ne voidaan korjata? Yritysten tulee myös seurata vaatimusten kehittymistä ja suorittaa säännöllistä uudelleen arviointia. (Suomen Riskienhallintayhdistys. n.d, riskienhallinta)

Riskienhallinta antaa turvaa pienten yritysten toiminnalle. Rajalliset resurssit pystytään kohdentamaan tehokkaasti, kun riskeihin kyetään varatumaan ennakoiden. Häiriöt ja katkokset toiminnassa vähenevät, jolloin tuottavuus paranee. Riskien tunnistaminen antaa myös syvällisempää tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta. Henkilöstö ymmärtää paremmin omien työtehtäviensä merkityksen osallistumalla riskienhallintaan. Riskejä vähentämällä työpaikasta saadaan työntekijöiden silmissä

houkuttelevampi ja turvallisempi. Hyvin hoidetulla riskienhallinnalla voidaan vaikuttaa myös yrityksen imagoon ja asiakastyytyvyyteen. (Lepistö ym. 2000, 6.)

Jokaisella organisaatiolla on strategisia ja operatiivisia tavoitteita. Tavoitteisiin pyritään pääsemään hyödyntämällä organisaation käytössä olevia resursseja. Riskejä tunnistamalla niitä kyetään hallitsemaan tarkoituksenmukaisilla keinoilla. (Ratsula 2012, 42.)

Yritystoiminta itsessään on riskinottoa. Riskienotto myös osittain korreloi yrityksen menestymisen kanssa. Riskillä on kuitenkin aina kaksi puolta, negatiivinen tai positiivinen lopputulema. Ennaltaehkäisevä riskienhallinta keskittyy vain negatiivisiin lopputuloksiin. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 102.) Pienessä yrityksessä jokaisen panos on tärkeä. Tästä syystä riskienhallinnan tietoisuutta tulee tarjota kaikille pk-yrityksissä työskenteleville. Riskit ovat yhtä aikaa uhkia sekä mahdollisuuksia, joihin voidaan vaikuttaa. Riskien toteutuminen johtuu usein siitä, että niihin ei ole osattu varautua. Tästä syystä riskit pitää tunnistaa, jotta niitä voidaan hallita. Osa riskeistä otetaan yrityksissä myös tietoisesti. (Lepistö, Suominen & Vuori 2000, 3-4.)

2.7.4 Riskien luokittelu

Riskien luokittelun tarkoituksena on helpottaa riskien tunnistamista. Riskejä voidaan luokitella sen mukaan, mihin yrityksen toimintoon ne liittyvät tai esimerkiksi riskien luonteen kautta. Konkreettisesti toiminnassa riskit ja riskilajit menevät kuitenkin usein osin päällekkäin. Suomen riskienhallintayhdistys jaottelee riskit strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. (Suomen Riskienhallintayhdistys. n.d, riskien luokittelu.)

Riskejä sisältyy organisaatioiden kaikkeen toimintaan. Lepistön ja muiden (2000) mukaan yrityksen toiminnoille luokitellut riskit voidaan jakaa erilaisiin riskilajeihin. Osa riskeistä voi myös kuulua useampaan eri riskilajiin. Erilaisia riskilajeja heidän mukaansa ovat muun muassa: henkilöriskit, liiketoimintariskit, omaisuusriskit, tietoriskit, toiminnan vastuuriskit, tuotevastuuriskit, keskeytysriskit, kuljetusriskit ja ympäristöriskit. Pienissä yrityksissä riskit ovat usein samankaltaisia. Esimerkiksi avainhenkilöihin liittyvät riskit ovat tyypillisesti pienissä yrityksissä erittäin merkityksellisiä. (Lepistö ym. 2000, 5.)

Kaplan ja Mikes (2012) luokittelivat riskit kolmeen eri luokkaan: organisaation sisältä nouseviin riskeihin, strategiariskeihin sekä yrityksen ulkopuolelta nouseviin riskeihin. Organisaation sisältä nouseviin riskeihin voidaan vaikuttaa. Ne johtuvat esimerkiksi työntekijöiden ja esihenkilöiden epäeettisestä ja sääntöjen vastaisesta toiminnasta sekä rutiininomaisten toimintaprosessien häiriöistä. Strategiariskit ovat niitä riskejä, joita yritys ottaa vapaaehtoisesti saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Ulkopuoliset riskit syntyvät yrityksen ulkopuolella, joten niihin ei voida vaikuttaa. Ulkopuolelta nouseviin riskeihin voidaan kuitenkin osittain varautua. Yrityksen ulkopuolelta nousevia riskejä ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit sekä poliittiset katastrofit. (Kaplan & Mikes 2012.)

Ratsula (2021) on jakanut riskit ja niihin liittyvät kontrollit organisaation eri prosesseille seuraaville toiminnoille: hankintaprosessi, myyntiprosessi, valmistusprosessi ja varastonhallinta, henkilöstö- ja palkkahallinto, taloushallinto ja tietohallinto. (Ratsula 2021, VIII). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan riskejä Ratsulan (2021) luokittelun mukaisesti eri toimintoprosesseissa. Eri prosesseihin sisältyvistä riskeistä käsitellään niitä riskejä, joita on mahdollista havaita ja hallita yrityksen ja tilitoimiston välisessä yhteistyössä.

Hankintaprosessiin liittyvät riskit ovat merkityksellisiä kaikissa organisaatioissa. Valtaosa väärinkäytöksistä ilmenee nimenomaan hankinnoissa. Väärinkäytökset voivat olla oman henkilöstön aiheuttamia, toimittajien tekemiä tai henkilöstön ja toimittajien yhteistyössä toteuttamia. Tyypillisiä väärinkäytöstilanteita hankinnoissa ovat väärä laskutus, hintakartelli ja korruptio. (Ratsula 2021, 203.) Hankintaprosessi ja siihen kohdennetut kontrollit riippuvat aina yrityksen koosta ja sen toimintatavoista. Pienimmissä yrityksissä prosessiin saattaa kuulua vain soitto toimittajalle ja laskun maksu. Yrityksen koon kasvaessa tarvitaan systemaattisempaa ja tarkoin kuvattua prosessia, jotta hankintoja voidaan ohjata ja seurata. (Ratsula 2021, 205.) Hankintatoimen tehokkuudella on suuri merkitys organisaation tulokseen. Keskimäärin 60 % yhtiöiden tuloksesta käytetään ulkopuolisiin palveluihin ja tuotteisiin. Organisaation koosta riippuen sen hankintatoimi voi olla hajautettu tai keskitetty. Pienimmissä yrityksissä hankintaa tehdään yleensä jonkun toisen päätyön ohessa. (Niemi 2018, 424.)

Hankintaprosessiin liittyvää korruptionriskiä pyritään hillitsemään esimerkiksi järjestöjen ja lainsäädännön avulla. Transparency International on kansalaisjärjestö, jonka tavoitteena on korruptiosta

vapaa maailma. Kyseinen järjestö määrittelee korruption vastuullisen aseman väärinkäytöksi yksityisen edun vuoksi. Korruptiota esiintyy monissa eri muodoissa ja se koskettaa politiikkoja, valtion virkamiehiä, valtion palveluksessa olevia sekä bisnesmaailmassa toimivia henkilöitä. Yrityksmaailmassa korruptiota voi esiintyä esimerkiksi virkamiesten lahjontana tuottoisten sopimusten saamiseksi yritykselle. (Transparency International n.d.) Suomen valtio on allekirjoittanut lahjontaa koskevan siviilioikeudellisen yleissopimuksen 65/2004. Yleissopimuksella määritellään lahjonta toiminnaksi, jossa perusteetonta etua pyydetään, tarjotaan, annetaan tai hyväksytään siten, että se suoraan tai välillisesti vaikuttaa edun vastaanottajan tehtävien suorittamiseen tai käyttäytymiseen. (Asetus 65/2004, 2 artikla.) Korruptioon liittyvää riskiä voidaan arvioida esimerkiksi Due diligence -arvioiden avulla. Niillä kartoitetaan potentiaalisten toimittajien soveltuvuutta. Kartoitusten mukaan korruptioriskiä indikoi toimittajan toimiminen niin kutsutussa korkean riskin maassa sekä toimittajan läheiset suhteet virkamiehiin. (Ratsula 2021, 207.)

Laskun maksaminen edellyttää, että se on asianmukaisesti hyväksytty. Laskun hyväksyminen tapahtuu yrityksissä tyyppillisesti hyväksymiskierron mukaisesti. Sisäisen valvonnan kannalta olisi tärkeää, että maksatusprosessiin osallistuisi aina kaksi henkilöä. Maksuun menevistä transaktioista tulisi tarkastaa, että ne ovat asianmukaisesti hyväksytyjä ja että niistä on olemassa riittävä dokumentaatio. Viime vuosina yrityksiä kohtaan tekaistujen laskujen muodossa tehdyt huijausyritykset ovat lisääntyneet runsaasti. Tästä syystä kontrollit laskun hyväksynnässä ja maksussa ovat tärkeitä. Kontrolleilla pyritään siihen, että yrityksen tililtä maksetaan vain oikeutettuja laskuja. (Ratsula 2021, 218.)

Myyntiprosessi on kaupallisen yrityksen liiketoiminnan ytimessä. Myyntiprosessia voidaan tarkastella niin sanottuna end-to-end prosessina, jolloin prosessi alkaa jo tuotteen tai palvelun hinnoittelusta ja päättyy asiakkaan maksun vastaanottamiseen tai reklamaatioon. Prosessin riskit vaihtelevat erittäin paljon erilaisten yritysten välillä. Riskeihin vaikuttaa, tuottaako yritys itse myymänsä tuotteet, toimiiko se jälleenmyyjänä tai myydäänkö massatuotantoa vai räätälöityjä tuotteita. (Ratsula 2021, 219.) Myyntiprosessin riskeihin vaikuttaa myös se, miten myynti toteutetaan. Maksu voi tapahtua käteisellä, luotolla, laskulla tai verkkomaksuna. (Ratsula 2016, 193.) Väärinkäytösriskei kasvaa aina kun käsitellään käteistä. Väärinkäytöksiä ehkäistään antamalla joka tapahtumasta asiakkaalle kuitti. Käteiskassa tulee laskea aina myyntivuoron tai päivän päätteeksi ja täsmäyttää käteismyyntiraporttiin. Kassaerojen käsittely tulee olla selkeästi ohjeistettua toimintaa. (Ratsula 2016, 206.)

Rahanpesuriski tulee myös aina huomioida varsinkin ulkomaan käteiskaupassa. Rahanpesulain (444/2017) sekä poliisin julkaisemien rahanpesuindikaattoreiden tulee ohjata tilitoimistoa asiakkaansa suhteen tarkempaan arviointiin silloin, kun yleisesti tunnistetut ja julkaistut riskitekijät ovat läsnä. Käytännön esimerkissä tilitoimiston asiakkaana on yritys, joka harjoittaa käteiskauppaa Egyptissä. Egypti on mainittu riskialueeksi terrorismin rahoittamisen näkökulmasta. Lisäksi kauppa käydään käteisellä. Tällöin tilitoimiston tulee omassa riskiarviossa seurata asiakasta tehostetusti. (Fredman 2020.)

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan ketään ei kuitenkaan saa syrjiä iän, alkuperän, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku, §8.) Asiakkaiden erityistarkkailun tulee aina perustua todellisiin ja tunnistettuihin riskeihin.

Tehostettu asiakkaan tuntemisvelvollisuus on kirjattu lakiin rahanpesusta ja terrorismin rahoittamisen estämisestä (444/2017). Lakia sovelletaan moniin eri toimijoihin, jotka on lueteltu lain ensimmäisen luvun 2 §:ssä. Lakia sovelletaan esimerkiksi liike- tai ammattitoimintana kirjapitotehtäviä toimeksiannosta hoitavaa tahoon sekä liike- ja tai ammattitoimintana tavaroita myyvään tai välittävään tahoon, mikäli maksusuoritukset toisiinsa kytkeytyen tai yksittäisinä suorituksina ovat vähintään 10 000 euroa käteisenä. (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017, luku 1 §2.) Mikäli organisaatio on lain mukaan ilmoitusvelvollinen, tulee sen soveltaa tehostettua menettelyä asiakkaan tuntemiseksi, mikäli riskiarvioissa nousee esiin tavallista suurempi riski rahanpesuun tai terrorismin rahoittamiseen. (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017, luku 3 §10.) Mikäli oma organisaatio kuuluu ilmoitusvelvollisiin, on Keskusrikospoliisin julkaisema raportti rahanpesuindikaattoreista hyvä tuki epäilyttävän liiketoiminnan tunnistamiseen. Raportilla todetaan, että tietoa rahanpesusta ja terrorismin rahoittamisesta on koottu www.rahanpesu.fi-sivuille. Lisäksi raportissa on yhteystiedot rahanpesun selvitykeskuksen päivystävään puhelimeen sekä sähköposti rahanpesuilmoituksia varten ja ilmoitussovelluksen osoite. (Salomaa 2021, 1.)

Myyntiprosessiin kuuluvista riskeistä osa voi nousta esiin myös yrityksen kuukausittaista kirjanpitoa tehtäessä. Sellaisia riskejä ovat esimerkiksi: perusteettomat ja kontrolloimattomat alennukset, perusteettomat hyvitykset tai hyvitysten suuri määrä, asiakkaiden luottorajoja ei ole määritelty tai niitä laajennetaan perusteettomasti, saatavien valvonta on heikkoa, eikä perintää toteuteta. (Ratsula 2016, 194.) Lisäksi myyntiprosessissa työtehtävien eriyttäminen on erittäin tärkeää. Pienemmissä yrityksissä henkilöstön vähyyksyys kuitenkin aiheuttaa haasteita eriyttämiselle. Pienimpien yritysten tulee kiinnittää omassa sisäisessä valvonnassaan erityistä huomiota esimiesvalvontaan ja yksittäisiin liiketapahtumiin. (Ratsula 2016, 212.)

Valmistusprosessiin ja varastonhallintaan liittyy oleellisesti taseeseen kirjattava vaihto-omaisuus. Varaston oikea arvostus tilinpäätöksessä on tärkeää, jotta tilinpäätös antaa yrityksen kannattavuudesta oikean kuvan. Puutteellisesta sisäisestä valvonnasta saattaa indikoida seuraavat tilanteet: varaston investointiarvoa joudutaan täsmäyttämään kirjanpitoon jatkuvasti, varasto on yli- tai ali-arvostettuna taseessa, varaston arvonalennuksia kirjataan ohjeiden vastaisesti eikä niille aina löydy selityksiä, varaston hävikkikustannukset ovat korkeat ja laskelmat epätarkkoja. (Ratsula 2021, 237–238.) Varastonhallintaan liittyy fyysisen inventaarioon tekeminen, jotta taseeseen voidaan tehdä luotettava vaihto-omaisuuden erittely. Varastonhallintaan liittyvä väärinkäytösriski on varastoarvojen manipulointi. Manipulointi voidaan tehdä siirtämällä tuotteita varastosta toiseen, jättämällä arvonalennuksia kirjaamatta tai viivyttämällä sekä muuttamalla arvostusperiaatteita perusteettomasti. Varastoihin liittyy myös aina varkausriski. Varastoihin liittyviä hälytysmerkkejä ovat: negatiiviset kirjanpidon viennit varastotileille, inventaarioon liittymättömät hyvityslaskut, selettämättömät poistot ja hävikki sekä puutteellinen kulunvalvonta. (Niemi 2018, 431–432.)

Henkilöstö- ja palkkahallintoon eli henkilöstöhallintaan liittyy useita toiminnallisia riskejä. Niitä ovat esimerkiksi henkilöstön suuri vaihtuvuus, kausityöntekijöiden runsas määrä, useiden työehtosopimusten soveltamisvelvollisuus sekä järjestelmien aiheuttamat ongelmat organisaatiossa tai pankeissa. Usein todetaan, että ihminen on organisaation tärkein voimavara ja samalla suurin riski. Henkilöstökulut muodostavat usein yrityksen suurimman kuluerän. Lisäksi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin kertyy paljon arkaluontoista tietoa henkilöistä. Sisäisen valvonnan tulisikin kattaa koko henkilön työssäoloaika rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. (Ratsula 2016, 213.)

Palkkahallinnon tehtävänä on henkilökunnan palkkojen laskeminen, maksatus, ennakonpidätykset sekä viranomaisilmoitusten tekeminen. Palkkahallintoon kuuluu myös työajan seuranta. Joissakin organisaatioissa palkkahallinto on liitetty osaksi taloushallintoa. Tärkeää on, että henkilöstöhallinnon, palkanlaskennan ja maksuliikenteestä vastaavien henkilöiden työtehtävät on riittäväällä tavalla eriytetty. (Niemi, 2018, 401.)

EU:n digitaaliset sisämarkkinat kehittyvät nopeasti. Sillä on erityisesti vaikutusta henkilötietojen käsittelyyn. Käsittelyssä on tunnistettu puutteita sekä luotettavuudessa että käytettävyydessä. EU:n tietosuojauudistuksella päivitettiin ja uudistettiin tietosuojadirektiivin periaatteet. Tietosuojasetus (General Data Protection Regulation, GDPR) tuli voimaan vuonna 2016. Tietosuojasetuksen sääntelyn lähtökohtana on ollut ns. riskiperusteinen lähestymistapa. Organisaatioiden tulisi kartoittaa asetuksen pohjalta omaa toimintaansa vähintään nykytilan, tietosuojatason ja vastuiden kautta. Nykytilan määrittelyn apuna voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

1. Millä tavalla henkilötietoja käsitellään tällä hetkellä?
2. Kuka omistaa tiedon?
3. Onko tietosuojaa koskevat sopimukset ajan tasalla?
4. Täyttääkö henkilötietojen käsittely tietosuojasetuksen vaatimukset?
5. Onko yrityksen henkilöstö tietoinen tietosuojavaatimuksista?

Tietosuojatasoa voi kartoittaa organisaation tietosuojatason ja linjauksien kautta. Vastuu kysymyksissä on hyvä huomioida, kenelle tietosuojasiat organisaatiossa kuuluvat? (Immonen & muut 2016, 28-29.)

Taloushallinto vastaa organisaatiossa taloussuunnittelusta, kirjapidosta sekä sisäisestä ja ulkoisesta taloudellisesta raportoinnista. Taloushallintoon kuuluu tyypillisesti myös maksuliikenne, laskutus, saatavien seuranta ja perintä sekä verotukseen ja työnantajailmoituksiin liittyvät tehtävät. Organisaation koosta ja rakenteesta riippuen myös sisäisen valvonnan kehittäminen sekä valvonnan toteuttaminen ja koordinointi kuuluu taloushallinnosta vastaaville. (Ratsula 2021, 264.)

Taloushallintoon liittyviä hälytysmerkkejä ovat kirjanpitovelvollisen itsensä laatimat muistiotositteet, muistiotositteet ilman dokumentaatiota, puutteelliset selitykset epätavallisille kirjauksille,

useat variaatiot toteutumissa, arvoltaan/lukumäärältään suuret muokkaukset tilikauden päättymisen jälkeen, monimutkaiset viennit ilman dokumentaatiota, muistiotositteilla täsmäyttäminen fiktiivisillä tositteilla, dokumenttien peittely, väärennetyltä näyttävät tositteet sekä merkittävät lähipiiriin liittyvät transaktiot. (Niemi 2018, 398–399.)

Taloudellisen raportoinnin laadun perustana on, että organisaatiolla on selkeästi määritellyt ja kuvatut taloudellisen raportoinnin prosessit ja niihin liittyvät valvonta- ja kontrollimenetelmät. Raportoitavan tiedon tulee olla oikeaa, täydellistä, luotettavaa ja varmennettua. Organisaatiolla tulee olla myös riittävät resurssit ja osaaminen, jotta negatiivisilta yllätyksiltä voidaan välttyä. (Suomen Riskienhallintayhdistys. n.d)

Tyypillisimpiä talousraportointiin liittyviä riskejä ovat:

1. Liikevaihdon vääristely (kirjataan väärälle kaudelle tai muutoin esitetään väärän suuruisena)
2. Perusteettomat kulut (kulut väärällä kaudella tai liiketoimintaan kuulumattomat kulut)
3. Myyntisaamisten vääristely (esitetään todellisuutta suurempina)
4. Vaihto-omaisuuden vääristely (puutteellinen inventaario, epäkurantti vaihto-omaisuus)

Kaikki edellä mainitut riskit voidaan tunnistaa kvantitatiivisesti ja arvioida sitä taloudellisen merkityksen näkökulmasta. Riskien merkittävyys ei kuitenkaan aina ole sidoksissa sen rahamääräiseen arvoon. Väärinkäytöksillä voi olla myös muita merkittäviä seurauksia. Esimerkiksi yhtiön lähipiirin kanssa toteutetut liiketapahtumat, jotka ovat markkinahintaperiaatteen vastaisia, saattavat johtaa epäilyyn tasavertaisesta kohtelusta. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 104.)

Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan organisaation vakavaraisuuteen, pääomiin ja rahaprosesseihin liittyviä riskejä. Taloudelliset riskit voivat aiheutua esimerkiksi pääomien saatavuuteen liittyvistä muutoksista, korkotason ja valuuttakurssien vaihtelusta. (Suomen Riskienhallintayhdistys. n.d, taloudelliset riskit.)

Tietohallinnon vastuulla on organisaation tietojärjestelmät, jotka linkittyvät kaikkiin organisaation prosesseihin, toimintoihin ja yksiköihin. EU:n tietosuoja-asetus sekä tietomurrot ovat viime vuosina nostaneet tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät riskit suuren huomion kohteeksi. Tietoa on

käytettävissä ja sitä käsitellään enemmän, kuin koskaan ennen. Tieto itsessään voi olla kaupan-
käynninkohde. Lisäksi rikollisten mielenkiinto saattaa kohdentua suoraan tietoon ja informaatioon.
Koska tietojärjestelmät linkittyvät organisaation eri osiin hyvin laajasti, on niiden arviointi ja val-
vonta haasteellista myös sisäisen valvonnan näkökulmasta. (Ratsula 2021, 268.) Tietoturva liittyy
kiinteästi tietohallintoon. Tietoturvalla tarkoitetaan organisaation käytössä olevaa teknologiaa,
prosesseja ja toimintatapoja, joiden tarkoituksena on suojella organisaation arvo-omaisuutta.
(Niemi 2018, 415.) Kauppakamari on julkaissut Tietoturvaoppaan yrityksille. Oppaassa listataan
kuusi keskeistä tietoturvatyökalua, jotka pitäisi olla jokaisessa organisaatiossa käytössä. Tie-
toturvatyökalut ovat: varmuuskopiointi ja palautusprosessin varmistaminen, päivitetty järjes-
telmät, koulutukseen panostaminen, tietoympäristön valvonta, monikerroksinen suojaus ja tieto-
turvaloukkauksiin varautuminen. (Niemi 2018, 418.)

Suomen riskienhallintayhdistyksen (SRHY) mukaan osa riskeistä on sellaisia, että ne kannattaa pi-
tää yrityksen omalla vastuulla. Osa riskeistä on sellaisia, että ne joudutaan pitämään organisaation
omalla vastuulla. SRHY suosittelee, että yritykset hankkivat lisätietoa riskeistä ja niiden hallinnasta
esimerkiksi tilitoimistoista, vakuutusyhtiöistä, viranomaisilta sekä erilaisilta yrittäjäjärjestöiltä.
SRHY:n mukaiset pk-yritysten riskienhallinnan 10 käskyä ovat: (Suomen Riskienhallintayhdistys.
n.d, taloudelliset riskit.)

1. Huolehdi yrityksesi avainhenkilöistä
2. Tee kirjallisia sopimuksia
3. Varaudu vahinkojen varalle
4. Selvitä säännöllisesti alihankkijoiden ja asiakkaiden luottokelpoisuus
5. Vaali hyviä liikesuhteita
6. Perehdy alan lainsäädäntöön ja standardeihin
7. Hyödynnä ulkopuolisten asiantuntemusta, kuten tilitoimisto, kauppakamari ja yrittäjäjär-
jestöt
8. Pidä kiinni sopimuksista ja aikatauluista
9. Tee asiat paremmin kuin kilpailijat
10. Suojaa yrityksen tiedot ja osaaminen

2.8 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut ja viitekehysten soveltaminen mikro- ja pienyrityksissä

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen vastuuta ajateltaessa mietitään yleensä organisaation eri osia, kuten johtoa, hallitusta ja henkilöstöä. Pienimmissä yrityksissä on usein tilanne, että yksi ihminen vastaa näistä kaikista toiminnoista. Lisäksi on mahdollista, että taloushallintoa hoitaa vain yksi ulkopuolien kirjanpitäjä. Tällaisissa tapauksissa yrittäjän on hyvä miettiä, mitkä erilaiset vastuut ja tehtävät hänen tulee hoitaa eri roolien mukaisesti. Taulukkoa 1. voi käyttää apuna vastuiden ja tehtävien hahmottamisessa. Kirjanpitäjän voi tällaisessa tapauksessa ajatella kuuluvan taulukon 1. mukaiseen ryhmään henkilöstö. Yrittäjällä ja kirjanpitäjällä tulee olla yhtenäinen näkemys ko. roolin tehtävien jaosta.

Edellä esitellyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan mallit ja viitekehykset on lähtökohtaisesti suunniteltu isompien yritysten toiminnan ohjaamiseksi. Kaikki mallit ovat kuitenkin skaalattavissa kaiken kokoisten yritysten käyttöön. Viitekehyksillä on lisäksi tärkeä rooli siinä, että kaikki ymmärtävät käytettävät termit samalla tavalla. Viitekehysten ja mallien avulla voidaan suunnitella ja kehittää kaiken kokoisten yritysten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Esitellyistä malleista Kolmen linjan puolustusmalli soveltuu parhaiten sisäisen valvonnan roolien ja vastuiden tarkasteluun. COSO-mallin ja COSO ERM -mallin avulla yritykset voivat tarkastella toiminnan eri osa-alueita sekä yritysten prosesseja. COSO-mallin mukaan riskienhallinta on yksi johtamisprosesseista. COSO ERM -mallissa riskienhallinta nähdään yrityksen toimintaa tukevana toimintona, jolle on annettu viisi eri tavoitetta.

COSO-malli ja COSO ERM -malli on perinteisesti esitetty kuutioina. COSO ERM:n uusin malli esitetään niin sanottuna DNA-mallina, jonka avulla on helpompi hahmottaa riskienhallinnan strateginen rooli yrityksen johtamisessa. COSO- ja COSO ERM -mallit on esitetty edellä luetteloimalla mallien osa-alueet, prosessit, periaatteet ja tavoitteet. Luetteloiden avulla voidaan pienimmissäkin yrityksissä tarkastella eri toimintoja ja arvioida, liittyykö niihin tunnistamattomia riskejä tai muita kehitystarpeita. CoCo-malli on enemmän johdolle suunnattu työkalu, mutta myös sen tavoiteluettelo voidaan käyttää arvioinnin ja keskustelun tukena sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kehitettäessä. CoCo-mallin tavoitteet ovat kuitenkin ilmaistu laajemmilla otsikoilla, kuten kulujen minimointi. Kyseessä on toiminto, jota tulee ajatella hyvin monesta näkökulmasta. COSO ERM -mallissa

kulujen minimointia voi miettiä esimerkiksi tavoitteisen näkökulmasta, jolloin se täytyy suhteuttaa samalla muihin asetettuihin tavoitteisiin.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat käsitepari ja liittyvät kiinteästi yhteen. Pienimmissä yrityksissä riskienhallinnan optimitason löytäminen on erityisen tärkeää, jotta resurssit saadaan kohdennettua oikein. Riskienhallinnan tavoitteena on kuitenkin se, että yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille riskienhallinnasta tietoa tuottavan Suomen riskienhallintayhdistyksen pk-yritysten 10 käskyä riskienhallinnasta on lyhyt ja ytimekäs listaus asioista, jotka jokaisessa yrityksessä tulisi ottaa huomioon.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen mikro- ja pienyrityksissä, koska kyseisten kokoluokkien yrityksille ei useinkaan suoraan suunnata koulutusta ja palveluita sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että pienimmissä yrityksissä ei useinkaan ole riittävästi resursseja kohdennettavaksi sisäiseen valvontaan. Mikro- ja pienyritykset usein ulkoistavat kirjanpitoonsa tilitoimistoille, joilla voi olla hyvät mahdollisuudet havaita ja valvoa joitakin yritysten toimintaan liittyviä riskejä. Yhteistyö sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa voi olla osittainen ratkaisu esimerkiksi pienimpien yritysten resurssiongelmaan. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Minkälaisena mikro- ja pienyritysten sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttää tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien näkökulmasta? Tutkimuskysymyksen avulla pyritään saamaan vastauksia kirjanpitäjien havainnoista ja kokemuksista asiakkaidensa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta sekä siitä, miten tilitoimistot voisivat tukea ja kehittää asiakasyritystensä sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.

Kuten johdannossa todetaan, sisäinen valvonta ja riskienhallinta kuuluu jokaiselle organisaatiolle sen koosta ja toimialasta riippumatta. Kaikenkokoisten organisaatioiden riskejä voidaan hallita sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla. Koska pienyritysten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ei useinkaan ole suunniteltu ja huomioitu osana yrityksen toimintaa samassa mittakaavassa, kuin suuremmissa yrityksissä, pyritään tämän opinnäytetyön avulla selvittämään, havaitsevatko tilitoi-

mistossa työskentelevät kirjanpitäjät asiakkaidensa toiminnassa riskejä, joita voitaisiin hallita yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa. Lisäksi selvitetään, miten kirjanpitäjät kokevat pienten yritysten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osittaisen toteuttamisen osana tuottamaansa palvelua.

Tämän opinnäytetyön tutkimustavoite on kartoittava. Kartoittavassa tutkimuksessa etsitään uusia näkökulmia, selvitetään ilmiöitä ja pyritään sitä kautta kehittämään toimintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129–130.) Tutkimus kartoittaa pienyritysten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilaa tilitoimistotyöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen alustavana olettamana on, että aiheeseen ei ole suurissa määrin panostettu tilitoimistoissa. Lisäksi oletetaan, että pienyrityksissä ei välttämättä tunnisteta termistöä eikä välttämättä osata pyytää palvelua, joka saattaa olla helposti tuotettavissa jo olemassa olevilla ratkaisuilla.

Organisaation ensivaiheen riskienhallinta on usein arkipäiväistä toimintaa, jota ei välttämättä mielletä osaksi sisäistä valvontaa. Arkipäiväisiä riskejä arvioidaan usein tapauskohtaisesti. Arviointi tapahtuu hetkellä, jolla epävarmuustekijä tunnistetaan. Riskienhallinnasta ei kuitenkaan usein haluta lisätyötä, vaikka sillä saavutettaisiin varmuutta ja lisäarvoa. Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, joiden hallinnalla pyritään ehkäisemään vahinkoja sekä minimoimaan niistä aiheutuvia vaikutuksia. (Mustonen n.d.) Tutkimuksen tuloksen kautta pyritään lisäämään tietoutta suunnitelmallisen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkityksestä ennakoivana ja resursseja säästävänä toimintana pienyrityksissä sekä etsimään mahdollisia uusia palvelumuotoja tilitoimistoille.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen, minkälaisena mikro- ja pienyritysten sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien näkökulmasta, haetaan vastauksia seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

1. Minkälainen on kirjanpitäjän oma suhtautuminen ja tietotaso sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta?
2. Minkälaisena sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistoissa sekä tilitoimiston asiakkuuksissa?
3. Miten tilitoimistojen asiakkaat suhtautuvat sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kirjanpitäjän näkökulmasta?

Alatutkimuskysymykset jakavat tutkimusongelman kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen tason kysymykset kohdistuvat kirjanpitäjään. Toisella tasolla tutkitaan tilitoimiston toimintaa ja kolmannella tasolla asiakasyritysten suhtautumista ja tietotasoa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Laadullinen tutkimus perustuu aina erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin. Laadullinen tutkimus on aina empiiristä eli kokemusperäistä tutkimusta, mutta se ei sulje pois teoreettisuutta. Laadullista tutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman, että se olisi sidottu teoreettisiin kiinnekohtiin. (Vuori n.d.) Tutkimuksen tutkimusasetelma muodostuu tutkimusongelman sekä aineistojen ja analyysimenetelmien kokonaisuudesta. Myös teoreettinen viitekehys ja siinä avatut käsitteet ovat osa tutkimusasetelmaa. (Vuori n.d.) Tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Se on teoriasidonnainen siinä mielessä, että teorian avulla tulkitaan haastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa. Aineiston analyysia ohjaa aiheesta aikaisemmin kirjoitettu teoria, jonka toimivuutta testataan mikro- ja pienyritysten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen tueksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ratkaistaan tutustumalla sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta kirjoitettuun kirjallisuuteen, lainsäädäntöön sekä haastattelemalla kohderyhmään kuuluvia kirjanpitäjiä.

Haastattelu on perusmenetelmä, jota voidaan tutkimustarkoituksessa käyttää systemaattisena tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelulle asetetaan tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan tietoa tutkittavasta aiheesta. (KAMK Opinnäytetyöpankki n.d.) Tässä opinnäytetyössä käytetty haastattelutyyppi on teemahaastattelu. Näpärän (2017) mukaan teemahaastattelu on yksi esimerkki puolistrukturoidusta haastattelusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta mietittyjä, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. (Näpärä 2017.) Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, joka etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu antaa ihmisten vapaalle keskustelulle tilaa. Teemat toimivat haastattelun runkona sekä haastattelijan muistiinpanoina, jotta haastattelijä voi keskittyä itse keskusteluun. Teemahaastattelua voi analysoida myöhemmin esimerkiksi teemoittain. Haastattelua analysoitaessa on mahdollista todeta, että haastattelusta nousee esiin eri teemat, mitä tutkija oli alun perin haastattelulle asettanut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden syvän ja kokemusperäisen tiedon hankkimiselle. Tutkijan on mahdollista esittää

haastattelun edetessä tarkentavia kysymyksiä sekä ohjata haastattelun kulkua. Teemat toimivat kuitenkin otsikkoina, jolloin jokainen haastateltava pääsee pohtimaan vastauksiaan samojen otsikoiden alla.

Tutkimuksen teemahaastattelun kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville. Kysymysrunko on laadittu sisäisen valvonnan viitekehyksen, tutkijan havaintojen sekä tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Haastattelut järjestetään joko kasvokkain tai Teams-kokouksina. Haastateltaville toimitetaan kysymysrunko etukäteen, jotta he voivat pohtia kysymyksiä ennakolta. Tavoitteena on löytää haastateltavia eri paikkakunnalta sekä erikokoisista tilitoimistoista. Olisi tärkeää, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman monipuolista joukkoa omalla alallaan. Haastattelupyynnöt lähetetään sähköpostitse. Tavoitteena on löytää vähintään viisi kirjanpitäjää haastateltavaksi. Haastateltavat esiintyvät tutkielmassa anonymieinä ja heihin viitataan tekstiosiossa kirjaimilla A-E. Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten.

3.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen teoriaosuudessa on hyödynnetty kirjallisuutta, verkkolähteitä ja lainsäädäntöä. Aineistoa verkosta ja kirjastoista haettaessa käytössä on ollut seuraavat hakusanat: hyvähallinto-tapa, Corporate Governance, sisäinen tarkastus, sisäinen valvonta, pienyritys, tilintarkastus, valvonta, riskienhallinta, taloudellinen riski, riskianalyysi, controller-toiminta, COSO ja COSO ERM. Tutkimuksen asiasanoja ovat hyvä hallinto (YSO-käsite), sisäinen valvonta (YSO-käsite), sisäinen tarkastus (YSO-käsite), Riskienhallinta (YSO-käsite), jonka yläkäsite on hallinta ja assosiativinen käsite riskianalyysi. YSO-käsitteellä tarkoitetaan yleistä suomalaista ontologiaa. (Finto n.d.)

Verkkohakuja on tehty googlessa ja kirjastohakuja Finna.fi palvelussa sekä PIKI-mobiilikirjastossa. Lainsäädäntöön liittyvät kohdat on haettu finlex-palvelusta. Aiheesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia on haettu Theseus.fi -sivustolta sekä google-hauilla. Hauilla saaduista lähteistä on myös löytynyt lisää haettavia kohteita. Tutkielman kannalta olennaisia lähteitä on tullut esiin tutustumalla jo valittuihin lähteisiin. Lähteet painottuvat kuluvaan ja edelliseen vuoteen, joten ne ovat ajantasaisia. Osa materiaalista on voimassa olevaa lainsäädäntöä. Lisäksi työssä on käytetty vertaisarvioitua materiaalia. Osa materiaalista on yleisesti arvioituna luotettavia lähteitä kuten yrittäjäjärjestöt, ministeriöt sekä arvopaperimarkkinayhdistys.

Opinnäytetyön lähdeluettelo on rakennettu niin, että se palvelee itsessään suomalaisia pienyrityksiä ja muita tahoja, jotka haluavat kartuttaa tietouttaan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Lähdeluettelo sisältää suomalaisille yrityksille sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta suunnattua kirjallisuutta, yhdistysten ja organisaatioiden sivustoja sekä keskeistä lainsäädäntöä. Teoriaosuudessa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä on avattu useiden eri lähteiden kautta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kirjanpitäjiä, jotka ovat tutkimuksen tekijälle tuttuja aikaisemman ammatillisen verkoston kautta. Haastattelumahdollisuutta tiedusteltiin ensin puhelimitse, jonka jälkeen haastatteluun lupautuneille lähetettiin virallinen haastattelukutsu sähköpostitse. Kutsun yhteyteen liitettiin teemahaastattelun runko sekä pieni esittely tutkimuksesta. Varsinaisessa haastattelutilanteessa aihetta ei alustettu enää erikseen vaan se aloitettiin taustakysymyksillä, jonka jälkeen edettiin teemahaastattelun rungon mukaisesti teemoittain. Varsinainen haastattelu jakaantui kolmeen eri osaan. Ensin keskusteltiin kirjanpitäjän omasta suhteesta sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan. Toisessa osassa asiaa tarkasteltiin tilitoimiston näkökulmasta ja kolmannessa kirjanpitäjän mikro- ja pienluokan asiakkaiden kautta. Haastatteluista neljä toteutettiin Teams-kokouksena ja yksi kasvokkain niin, että se nauhoitettiin litterointia varten Teams-kokouksena. Puheen lisäksi Teams-kokouksesta muodostui sanatarkka litterointi puheen tunnistuksen avulla. Haastatteluiden nauhoittamisesta ilmoitettiin kutsussa, mutta se myös varmistettiin vielä haastattelutilanteessa kysymällä ennen nauhoituksen aloittamista.

Haastattelut toteutettiin 16.9.–29.9.2022 välisenä aikana. Seuraavassa taulukossa käydään läpi haastatteluiden kesto sekä litteroinnin pituus. Litterointiin käytettiin nauhoitetta ilman Teams-kokouksen puheentunnistustoiminnolla tuotettua puhtaaksikirjoitusta. Nauhoitetta litteroitaessa täyte- ja pohdintasanat sekä toisto on poistettu. Seuraavassa taulukossa on nauhoitteiden kestot sekä litteroinnin pituus sanoina.

Taulukko 2. Haastattelujen kesto ja litterointien pituus.

HAASTATELTAVA	Nauhoitteen pituus	Litteroinnin pituus
Haastateltava A	19 minuuttia 45 sekuntia	958 sanaa
Haastateltava B	17 minuuttia 42 sekuntia	560 sanaa
Haastateltava C	38 minuuttia 7 sekuntia	1155 sanaa
Haastateltava D	20 minuuttia 19 sekuntia	682 sanaa
Haastateltava E	25 minuuttia 14 sekuntia	691 sanaa

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullista sisältöanalyysiä ja teemoittelua käytetään usein synonyymeinä analyysistä, jossa keskitytään aineistossa esiintyviin asioihin, aiheisiin sekä teemoihin. Aineiston käsittely perustuu tutkijan tekemään koodaukseen. Koodauksen avulla aineistosta on mahdollista tunnistaa ja nimetä eri teemoja. Sisältöanalyysin tavoite on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa järjestetään sekä tiivistetään analyysia varten. Koodauksen tulee olla systemaattista eli koko aineisto käsitellään samalla tavalla. Sisältöanalyysille ei ole määritelty yhteisiä sääntöjä, eikä se nojaa millekään tietylle teoreettis-metodologiselle ajattelulle. (Vuori 2021.)

Puusa (n.d) korostaa tekstissään systemaattisuutta ja nostaa sen rinnalle termit avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Oleellista on kuvata oma metodinsa tarkasti ja jäljitettävästi. Puusan mukaan sisältöanalyysin vaiheita ovat: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, kategorisointi sekä tulkinta. (Puusa n.d.) Sisältöanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: aineistolähtöinen sisältöanalyysi, teorialähtöinen sisältöanalyysi ja teoriaohjaava sisältöanalyysi. Aineistolähtöisessä tyyliässä aineistosta pyritään nostamaan esiin keskeiset asiat riippumatta siihen, miten ne suhtautuvat aikaisempiin tutkimuksiin. Teorialähtöisessä tyyliässä aineistosta etsitään teorian avulla tiettyjä asioita, joita verrataan aikaisempiin teorioihin.

Teoriaohjaavassa tyyliässä tutkija käyttää vuoroin teoriaa tulkinnan pohjana ja vuoroin suhtautuu avoimesti aineistoon ja analysoi sitä aineiston lähtökohdista. Aineistolähtöinen analyysi etenee useimmiten seuraavien vaiheiden kautta: aineiston pelkistäminen, ryhmittely sekä yleiskäsitteiden muodostaminen. (Leinonen 2018.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluista kertynyt litteroitu aineisto analysoidaan laadullisen sisältö-analyysin periaatteiden mukaisesti. Litteroidusta tekstistä etsitään toistuvia sanoja, synonyymeja ja sanontoja, joiden pohjalta luodaan aineistolle kategoriat. Kategorioiden avulla aiheiden ja teemojen esiintymistä voidaan perustella lukumäärien mukaisesti. Tutkimuksen päätelmä on tällöin vahvemmin perusteltavissa. Sisältöanalyysiä varten aineisto käydään useasti läpi. Litterointivaiheessa syvennytään kerrallaan huolellisesti yhteen haastatteluun, jolloin jo itse litterointitilanne saa tutkijan huomaamaan tiettyjen asioiden toistumisen tekstissä. Litterointi on omalta osaltaan tulkintaa. Peruslitteroinnissa litterointi suoritetaan sanatarkasti puhekielen mukaisesti, mutta täytesanat jätetään litteroimatta. Peruslitterointia käytetään teemahaastatteluissa, kun mielenkiinto kohdistuu puheen asiasisältöön (Mettovaara 2016.) Tässä tutkimuksessa käsitellään haastatteluaineisto peruslitterointia mukaillen, eikä täytesanoja oteta mukaan lopulliseen litteroituun tekstiin. Puusan (n.d.) mukaan analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Ensimmäiset havainnot tehdään aineiston litteroinnin yhteydessä sekä lukemalla litteroitu aineisto. Puusa kirjoittaa myös metodin kuvauksen tärkeydestä ja siitä, että se on jäljitettävä. Analyysin jäljitettävyyksensä nousee huomattavasti, kun voidaan todeta, että jokin asia on esiintynyt jonkin tietyn lukumäärän verran kuin että on havainnointi lukiessa, että asia toistuu. (Puusa n.d.) Puusa kirjoittaa, että analyysiä ja tulkintaa on vaikea erottaa toisistaan. Hänen mukaansa havainnot kertyvät jo haastatteluhetkestä lähtien. (Puusa n.d.)

3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä ei ole sellaisia tutkimusasetelmia, jotka edellyttäisivät eettisen ennakoarvioinnin tekoa. Ennakoarviointi tulee tehdä, jos tutkimuksessa puututaan tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen, poiketaan tietoon perustuvasta suostumuksesta, kohdistetaan alle 15-vuotiaaseen ilman huoltajan informointia, esitetään poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä, aiheutetaan tutkittaville tai heidän läheisilleen suurta henkistä haittaa tai turvallisuusuhkaa. Myös tutkimuksen rahoittaja, julkaisija tai kustantaja voi vaatia eettistä ennakoarviointia. (Jamk 2021.)

Eettisellä ennakoarvioinnilla tarkoitetaan tutkimussuunnitelman arviointia kyseisen tieteenalan eettisten toimintatapojen mukaisesti. Tutkimuksen eettisyyttä ennalta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, minkälaisia vaikutuksia tutkimuksella tai sen tuloksilla on tutkittavalle. Lääketieteellisten tutkimusten toteuttamisesta määrätään tutkimuslaissa. Muiden ihmiseen kohdistuvien

tutkimusten eettisiä periaatteita ja ennakkoarviointia tehdään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden perusteella. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2021.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia kokemuksia. Kokemus on aina henkilökohtainen ja lisäksi se voi olla hyvin lähellä mielipidettä. Vaikka opinnäytetyö ei ole varsinaisesti ihmiseen kohdistuva tutkimus, TENK:n 2019 julkaisemasta ohjeesta on monia soveltuvia kohtia myös tähän tutkimukseen.

Tutkimuksessa ei lähestytä tutkittavia tietyn organisaation edustajina vaan tiettyyn ammattiryhmään kuuluvina yksityishenkilöinä. Organisaatioita ei tuoda opinnäytetyössä esiin. Tutkittavat voivat esittää kokemuksiaan useista eri organisaatioista eikä organisaatioita yksilöidä. Tutkimuslupa tarvitaan, mikäli lähestytään organisaation henkilökuntaa, opiskelijoita, jäseniä yms. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) julkaisee verkkosivuillaan tietoa hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja eettisestä ennakkoarvioinnista. Hyvän tieteellisen käytännön kohdalla todetaan, että yksi lähtökohta on tutkimusorganisaatiossa noudatettava hyvä hallinto. Tutkijan tulee varmistua, että organisaatiossa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa ja huomioidaan tietosuoja koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2021.) Tämä tutkimus ei kohdistu mihinkään tiettyyn organisaatioon, mutta sen yhtenä käsitteenä on hyvä hallinto. Tutkimuksessa selvitetään yhtä hyvän hallinnon osan toteutumista pienyrityksissä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tai kirjanpitonsa tilitoimistoille. Tutkimus tehdään koulun opinnäyteohjeiden mukaan osana tutkijan tutkintoa.

Hyvän tieteellisen käytännön tunnusmerkkejä ovat myös rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2021). Edellä esitetyt tunnusmerkit liittyvät jokaisen tutkijan oman työn tekemisen tarkasteluun. Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineiston käsittely on tältä näkökulmalta kaikkein riskialttein työvaihe. Haastattelunauhoitteiden säilyttäminen on tärkeää, jotta voidaan jälkikäteenkin todeta aineiston ja siitä tehdyn tulkinnan olevan totuuden mukainen. Teoriaosuudessa korostuu myös rehellisyys muiden tutkijoiden työn kunnioittamisesta. Muiden saavutuksille annetaan tutkimuksessa niille kuuluva arvo asianmukaisilla viittauksilla.

TEKN:n julkaisun yleisissä eettisissä periaatteissa todetaan, että tutkijan tulee toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittaville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille vahinkoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2021). Tutkimuksessa ei kerätä tietoa haastateltavien nykyisistä työnantajista tai muista organisaatioista, joissa he ovat työskennelleet. Tutkimuskohteena on yksityiset henkilöt, jolla on kokemusta tilitoimistotyöskentelystä ja pienyrityksistä asiakkaina. Myöskään asiakasyrityksiä ei tutkimuksessa yksilöidä. Tutkimuksen tulokset ovat havaintoja ja kokemuksia, jotka eivät kohdistu mihinkään rajattuun yhteisöön. Tutkimuksen kohdistuminen tutkittavien havaintoihin sekä kokemuksiin ja niistä johdetut tulokset eivät ole sen kaltaisia, että niistä aiheutuisi haittaa tutkimuksessa haastateltaville henkilöille.

On tärkeää, että haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsä aineistossa sekä siitä johdetussa analyysissä. Haastattelutilanteet ja aineistojen käsittely on järjestettävä niin, että kaikki haastateltavat voivat puhua luottamuksella myös haasteista, joita ovat mahdollisesti kohdanneet omassa työssään sisäistä valvontaa ajatellen. Sisäisen valvonnan kautta nousee ajoittain esiin virheellistä toimintaa tai jopa tahallisia väärinkäytöksiä. Sisäinen valvonta voi itsessään olla haastateltaville eettisesti haastava asia. Tutkimuksessa ei ilmaista asioita niin, että ne olisivat johdettavissa johonkin tiettyyn henkilöön, yritykseen tai tapahtumaan.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkijan tulee voida olla kriittinen myös omaa tutkimustaan kohtaan. Ratkaisut eivät useinkaan ole mustavalkoisia. Siitä syystä on erittäin tärkeää perustella omat tulkintansa avoimesti. (Vuori n.d.) Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyden periaatetta sen kaikissa vaiheissa. Käytännössä se tarkoittaa rehellisyyttä lähteistä, teoriasta sekä rehellisyydestä tutkittavia kohtaan ja omista arvioista. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota kategoriointiin sekä laskentaan.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan enemmän validiteetista kuin reliabiliteetista. Validiteettia arvioitaessa pohditaan, onko tutkimus pätevä. Pätevyyteen liittyy kysymykset, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko siinä esitetyt päätelmät oikeita? Validiteettia heikentävät väärät kysymykset sekä tutkijan virheelliset tulkinnat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineiston perusteella saadut tutkimustulokset. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisena mikro- ja pienyritysten sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistoissa työskenteleville kirjanpitäjille. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- Minkälainen on kirjanpitäjän oma suhtautuminen ja tietotaso sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta?
- Minkälaisena sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistoissa sekä tilitoimiston asiakkuuksissa?
- Miten tilitoimistojen asiakkaat suhtautuvat sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kirjanpitäjän näkökulmasta?

Tulokset esitellään haastattelurungon mukaisesti teemoittain. Aluksi käsitellään haastateltavien taustoja kirjanpitäjinä.

4.1 Taustakysymykset haastateltaville

Taustakysymysten avulla haluttiin tuoda esiin haastateltavien kokemus kirjanpitoalalta. Lisäksi niiden avulla voitiin erottaa haastateltavat toisistaan. Tutkimuksessa taustakysymyksinä esitettiin seuraavat kysymykset:

- Montako vuotta olet työskennellyt kirjanpitäjänä tilitoimistossa?
- Monessako tilitoimistossa ole työskennellyt urasi aikana?
- Montako mikro- ja pienyritystä sinulla on ollut asiakkaana urasi aikana?
- Miltä eri toimialoilta sinulla on ollut asiakkaita? Teetkö sähköistä vai perinteistä kirjanpitoa tai molempia?

Haastattelukutsuun myöntävästi vastasi viisi haastateltavaa. Kaikilla haastateltavilla oli runsaasti kokemusta usealta eri toimialalta mikro- ja pienluokan asiakkaista. Yhteensä haastateltavilla on kokemusta noin 655 mikro- ja pienluokan asiakkaasta. Kahdella haastatellulla on kokemusta isossa konsernitilitoimistossa työskentelystä sekä pienemmistä tilitoimistoista. Kolmella haastateltavalla on kokemusta pienemmistä tilitoimistoista. Kahdella haastatellulla on kokemusta tilitoimistoyrittäjyydestä. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta perinteisestä sekä sähköisestä kirjanpidosta. Seuraavassa taulukossa esitellään haastateltavat taustakysymysten kautta.

Taulukko 3. Haastateltavien taustat

HAASTATELTAVA	Uran pituus vuosina	Monessako tilitoimistossa on työskennellyt uransa aikana	Arvio asiakkuuksien määrästä uran aikana	Asiakkuuksien pääasialliset toimialat
Haastateltava A	15	2	100	Kuljetus-, matkailu-, maa- ja metsätalousala ja monialayrittäjät
Haastateltava B	11	4	135	Autokorjaamot, konsultointi, sijoittaminen ja erilainen tuotantotoiminta
Haastateltava C	19	8	200	Lähes kaikilta toimialoilta. Rakennusala, kiinteistöiden vuokraaminen, kaupanala, ravintolat ja erilaiset palvelutoimialat kuten
Haastateltava D	23	4	200	Melkein kaikilta toimialoilta. ICT, ATK, startupit
Haastateltava E	2	1	20	Useilta toimialoilta. Palvelualat ja maahantuonti

Haastateltaviin viitataan jatkossa lyhenteillä: HA, HB, HC, HD ja HE.

4.2 Kirjanpitäjän suhtautuminen ja tietotaso sisäisestä valvonnasta ja riskinhallinnasta

Haastatteluja sovittaessa useat vastaajat totesivat aiheen olevan vaikea ja raskas. Ensimmäinen teemahaastattelun varsinainen kysymys oli: Mitä tiedät sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta? **Termipari sisäinen valvonta ja riskienhallinta koettiin yleisesti melko vieraaksi.** HA ja HD kokivat termit kaikkein vieraimmiksi. HA kertoi, että hänellä ei ole havaintoja ko. termiparista. Hän kuitenkin arveli, että jossakin koulutuksissa on saattanut kyllä tulla vastaan, mutta ei ole jäänyt mieleen. HD totesi maailman muuttumisen myötä riskien lisääntyvän myös yrityksissä. Hän kertoi, että maailman nopeasta muutoksesta johtuen riskien tunnistaminen voi olla vaikeaa. HC kertoi, että tilitoimistossa, jossa hän nyt työskentelee, järjestetään säännöllistä koulutusta riskienhallinnasta. Yhtenä teemana hänen mukaansa koulutuksissa on ollut esimerkiksi **rahanpesulaki**. Haastateltavat HB ja HE kuvailivat **sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa toimintona, jota tehdään sen takia, että voidaan varmistua asioiden olevan oikein.** HB totesi, että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla voidaan ehkäistä esimerkiksi taloudellisia riskejä.

- *Sisäinen valvonta on sitä, että asiat kirjataan oikeille tileille ja niihin liittyy kuitit. Sitä, että hyväksymiskierrot on kunnossa ja hyväksynyt menee oikein. Tehdään asiat sääntöjen mukaisesti (HE).*

Haastateltavat HB, HC ja HE nostivat esiin, että tilitoimistoissa suoritettavan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla voidaan myös ehkäistä tilitoimiston riskejä. HE kertoi, että **riskienhallinta on todella monimuotoista**. Hänen mukaansa riskit voivat liittyä esimerkiksi **ohjelmistoihin ja päivityksiin**. Tietoturvariskejä ajatellessa pitää huomioida sekä **ihmiset että järjestelmät**. Toisaalta hänen mukaansa sisäinen valvonta ja riskienhallinta on myös sitä, että arvonlisäverot maksetaan ajallaan ja muutenkin hoidetaan viranomaisasiat oikein.

- *Riskienhallinnan kenttä on kyllä tosi laaja (HE).*

HC kertoi, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta näkyy erityisesti siinä kohtaa, kun tilitoimistoon otetaan uusi asiakas. Silloin pyritään tunnistamaan riskejä asiakkaissa tilitoimiston kannalta.

Toisena kysymyksenä oli: Minkälaisia havaintoja sinulla on tilitoimistoista sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen? HC jatkoi edelliseen lisäten, että on todella tärkeää tunnistaa asiakas jo tarjous- ja sopimuksetekovaiheessa. Hänen mukaansa tulevasta asiakkuudesta pitää tietää yrityksen **tosiasialliset edunsaajat**. Myös HE ja HD nostivat esiin **tosiasialliset edunsaajat**.

- *Tämänhetkisessä tilitoimistossa kiinnitetään huomiota hyvinkin paljon riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan. Nytkin just oli, että tunnistetaan asiakkaat. Käydään kaikki asiakkaat läpi, että ketä siellä sitten on hallituksessa ja omistajina (HD).*
- *Know your customer eli asiakkaat pitää tuntea. Pitää tietää, kenen kanssa on tekemisissä ja että se business on ihan rehellistä businessia. Sitten on vielä se, kenen kanssa se yritys tekee businessia. Että nekin toimii laillisesti (HE).*

HC arveli, että tilitoimistoissa on hyvin monenlaisia käytäntöjä ja että isommassa panostetaan sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan enemmän kuin pienemmissä tilitoimistoissa. Tilitoimistossa, jossa hän nykyään työskentelee, teetetään alkuvaiheessa asiakkaalle kysely, jonka perusteella arvioidaan, onko asiakas mahdollisesti riski tilitoimistolle. Myös voimassa oleville asiakkuuksille voidaan lähettää erilaisia kyselyitä tarvittaessa. HC:n mukaan toimistossa käytetään PEP- (poliittisesti

vaikutusvaltainen ihminen) ja KYC- (Know you customer) kyselyitä, joiden avulla selvitetään poliittisesti ja muuten riskialttiita asiakkuuksia.

HB totesi, että riskejä täytyy tilitoimistossa miettiä myös siitä näkökulmasta, ettei oma henkilöstö syyllisty väärinkäyttöksiin asiakkaidensa suhteen.

- *Se että myöskään henkilökunta ei tee mitään väärinkäytöksiä asiakkaitten suhteen. Esim. pääsy asiakkaan tileille, että sieltä ei sitten kavalleta mitään (HB).*

Eniten tässä kohdassa haastateltavat kiinnittivät huomiota tilitoimiston suorittamaan riskienhallintaan asiakkuuden solmimisen yhteydessä. Kolmessa haastattelussa haastateltava mainitsi asiakkaan tunnistaminen yhdeksi riskienhallinnan käytännön toimeksi. HC kertoi, että varsinaiset kyselyt heillä tehdään erillisen tahon toimesta. Myös päätös siitä, otetaanko joku uusi asiakkuus tilitoimistoon, tehdään muualla. Kirjanpitäjälle jää arjen seuraamien siitä näkökulmasta, muutuuko jokin asiakkuus riskiksi ajan myötä.

Teemahaastattelun ensimmäisessä osassa kysyttiin kirjanpitäjän tekemiä havaintoja asiakkaidensa sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta. Aihetta käydään tarkemmin läpi vielä osiossa asiakkaan suhde sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan. Havaintoja tuotiin kuitenkin esiin esimerkiksi **maksuliikenteeseen** liittyen. **Matkalaskujen seurannasta** oli myös havaintoja. Matkalaskujen kohdalla tarkasteltiin asianmukaisia merkintöjä sekä hyväksymisiä. HB totesi, että on tärkeää valvoa myös sitä, että kaikki yrityksen tileiltä maksetut laskut kuuluvat yrityksen maksettavaksi ja **että laskutetaan oikeita asioita.**

Viimeisenä kysymyksenä kirjanpitäjän omasta suhtautumisesta sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan esitettiin haastattelussa kysymys: Edistääkö tai estääkö jokin asia omassa toiminnassasi asiakkuuksiesi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumista?

HC, HD ja HE olivat sitä mieltä, että **koulutus ja osaaminen edistävät sisäisenvalvonnan ja riskienhallinnan toteutumista.** HD totesi, että pitäisi olla myös hyvät **tiedot asiakkaan sisäisestä toiminnasta.** HE piti jatkuvaa tietojen päivittämistä tärkeänä asiana sekä hyvää suhdetta asiakkaaseen.

- *Osaava ihminen, joka päivittää tietojaan on varmasti tilitoimistossa sellainen, joka edistää. Pitää olla hyvä suhde asiakkaaseen ja kysellä asioita eikä jättää kysymättä, että on kiinnostunut asiakkaasta ja on aktiivinen. Avoimuus on ehkä kaikkein tärkein (HE).*

HB totesi, että on tärkeää tiedostaa myös se, miten asiakas käyttäytyy. Jos järjestelmissä on asiakkaan suunnalta useita käyttäjiä, HB **valvoo hyväksymiskiertojen** toteutumista. HB on myös aktiivinen kyseenalaistamaan laskujen aiheellisuutta. HC kertoi, että saa ns. valmiin paketin taloushallinnon hoitoon, kun asiakkuus alkaa. Hänen vastuullaan on sitten seurata asiakkaan liiketoimintaa. Estävänä tekijänä hän koki sen, että jos ei jostain syystä huomaisi asiakkaassa huolestuttavaa muutosta. HC:n mukaan heillä voi tehdä ilmoituksen **riskitiimille**, jos huomaa jotakin epäilyttävää oman asiakkaansa toiminnassa.

4.3 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta tilitoimistoympäristössä

Toiseen alatutkimuskysymykseen, minkälaisena sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistossa sekä tilitoimiston asiakkuuksissa, haettiin vastauksia seuraavien haastattelukysymysten kautta:

- Onko niissä tilitoimistoissa, joissa olet työskennellyt, käsitelty sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa? Jos, niin miten?
- Onko niissä tilitoimistoissa, joissa olet työskennellyt tarjottu asiakkaille sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä palveluja? Minkälaisia? Jos ei, mistä arvelet sen johtuvan?
- Minkälaiset asiat tilitoimistoissa mielestäsi estävät tai edistävät yhteistyötä asiakkaiden kanssa sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?

Ensimmäisen kysymyksen avulla tarkasteltiin, miten tilitoimistoissa on käsitelty sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. HA, HC ja HD mainitsivat myös tässä kohtaa **koulutuksen**. HC kertoi, että pienemmissä tilitoimistoissa ei juurikaan aiheeseen liittyvää koulutusta ole hänelle tarjottu. Nykyisessä isommassa tilitoimistossa on etenkin rahanpesulakiin liittyvää koulutusta tarjolla.

- *Rahanpesulaki tuli voimaan 2017. Sen jälkeen tilitoimistoissa on noudatettava sitä lakia. Se vaatii ilmeisesti sen KYC - kyselyn. Ja sitten edunsaajat, mitkä pitää ilmoittaa. Tilitoimisto on vastuussa. Ei ole kauheen kiva sitten istua missään käräjäoikeudessa setvimässä (HC).*

HB:n mielestä sisäinen valvonta ja riskienhallinta kohdistuu enemmän tilitoimiston riskeihin. Käytännössä se hänen mukaansa näkyy esimerkiksi työajanseurantana. Lisäksi seurataan asiakkaiden

laskujen maksua. Maksamattomilla laskuilla voi olla vaikutusta siihen, tehdäänkö asiakkaalle jatkossa töitä. HD nosti esiin myös **yleisen tietosuojaja-asetuksen (GDPR)** vaikutukset tilitoimiston työskentelyyn vaikuttavana tekijänä. Hän oli myös sitä mieltä, että aihe on alkanut näkymään tilitoimistoissa vasta viime vuosina. HE korosti omassa vastauksessaan **salassapitovelvollisuutta**. Hän nosti esiin myös etätyöhön liittyvät **tietoturvariskit**. Hänen mukaansa varsinkin kaikkein pienimmillä asiakkailla voi olla vielä osittain paperisia aineistoja, joita sitten pitää kuljettaa etätöissä mukana.

- *Pidetään huolta läppäristä, kännykästä, ettei muilla ole pääsyä niihin. Näitä käydään läpi. Ei ehkä kuitenkaan näillä sanoilla (HE).*

Seuraavaksi keskusteltiin, onko tilitoimistoissa tarjolla sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä palveluja mikro- ja pienluokan asiakkaille. **HC, HD ja HE eivät tunnista neet tälle kokoluokalle suunnattuja sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä palveluja**. HE totesi, että kaikki paperiasiakkaat muutettiin tilitoimiston aloitteesta sähköisiksi. Muutos edistää kaikkein pienimpien asiakkaiden toiminnan valvomista. HC arveli, että isommille asiakkaille on tarjolla palveluita, jossa liiketoimintaa vahditaan sisältä päin.

HA ja HB totesivat, että **tarjottavat palvelut liittyvät laskelmiin ja raportteihin**. HB kertoi, että yhdessä toimistossa on tällä hetkellä suunnitteilla palveluita, jotka liittyvät sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan.

Viimeisenä teemana tilitoimistoihin liittyen käsiteltiin asioita, jotka estävät tai edistävät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumista asiakkuuksissa tilitoimiston toiminnassa. Estävinä asioina tilitoimiston puolelta nähtiin **resurssipula sekä koulutuksen puute**. HD:n mukaan estävänä asiana saattaa olla myös se, että tilitoimistoista ei haluta mennä niin pitkälle asiakkaan maailmaan. Hän pohti myös, että tämän kaltaista palvelua voi olla vaikeaa sijoittaa nykyisiin raameihin, koska se ei ole puhdasta taloushallintoa. Asiakkaiden suunnalta yhteistyötä estävänä tekijänä haastatteluiden perusteella oli **asiakkaiden riittämätön tieto asiasta**, jotta he osaisivat pyytää erillisiä palveluja. Edistävänä asioina koettiin se, että tuntee asiakkaan hyvin ja että on **avoin keskusteluyhteys**. Myös riskikartoituksen tekeminen asiakassuhteen alussa koettiin edistävänä tekijänä. HC korosti molemmien puolisen luottamuksen tärkeyttä edistävänä asiana.

4.4 Asiakkaiden suhtautuminen sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen, miten tilitoimistojen asiakkaat suhtautuvat sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kirjanpitäjän näkökulmasta, haettiin vastauksia seuraavien haastattelukysymysten kautta:

- Oletko joskus sopinut asiakkaan kanssa jostakin valvontatoimenpiteestä tai raportoinnista? Jos, tuli aloite asiakkaalta vai tilitoimistolta?
- Oletko joskus havainnut asiakkaan yrityksen toiminnassa riskejä, joiden seurannasta ei ole sovittu? Jos, johtiko havainto toimenpiteisiin?
- Minkälaisia havaintoja sinulla on asiakkaidesi mielenkiinnosta sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kohtaan?
- Minkälaiset asiat asiakkaissa mielestäsi estävät tai edistävät yhteistyötä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?

Ensimmäisen haastattelukysymyksen avulla kartoitettiin, ovatko haastateltavat sopineet asiakkaidensa kanssa erikseen jostakin valvontatoimenpiteestä tai erillisestä raportoinnista. HA:n mukaan erilliset raportoinnit liittyvät usein asiakkaan johonkin konkreettiseen tarpeeseen, kuten lainan hakemistilanteeseen, jolloin pankki voi edellyttää erillistä raportointia. HB:ltä on joskus pyydetty erikseen matkalaskujen valvontaa asiakkaan aloitteesta. HD nosti myös **matkalaskut** esiin omassa vastauksessaan, mutta totesi niiden valvonnan menevän muun kuukausikirjanpidon ohessa kuten **vuokravalmankin**. HC ja HD kokivat, että **suurin osa valvonnasta toteutuu kuukausikirjanpidon** yhteydessä ilman erillistä sopimista. HC on sopinut muutamien asiakkaiden kanssa laajasta vuokranvalvonnasta. Hän lähettää oma-aloitteisesti karhukirjeet maksamattomista vuokrista asiakkaalle ja pitää yhteyttä vuokralaisiin laskutusasioista. HC:llä on myös asiakkaita, joiden laskuja hän maksaa suoraan järjestelmästä. Laskuja maksettaessa tarkastetaan, että samaa laskua ei makseta kahteen kertaan. Osa asiakkaista ei itse seuraa ollenkaan, mitä laskuja yritykselle tulee maksettavaksi. HC arveli, että huijauslaskujen tunnistaminen tällaisissa tapauksissa voi olla haasteellista. HD korosti sitä, että tarjottavien tuotteiden tulee olla toteutettavissa kustannustehokkaasti. Hänen mukaansa asiakkaat eivät useinkaan osaa pyytää lisäpalveluita.

-Meillä laitetaan asiakkaalle alvit ja raportit ja katsotaan ennakkoverot ja muutekin, onko jotain kummallista. Että kyllä tällaista kommunikaatiota ihan tässä normaalissa kirjanpidossa on (HC).

- Ei ole tullut mieleen, että sen valvonnan vois jotenkin erikseen vielä myydä. Reskontraakin valvotaan, mutta se on osa sitä tavallista työtä (HD).

Toisen haastattelukysymyksen avulla kartoitettiin, ovatko kirjanpitäjät havainneet asiakkaiden toiminnassa riskejä, joiden seurannasta ei ole sovittu. HA nosti esiin perinteisesti paperikirjanpitona toteutettavien asiakkuuksien valvontahaasteeksi sen, että kirjanpito valmistuu noin kaksi kuukautta todellisten tapahtumien jälkeen. Hänen mielestään tilinpäätöshetki on pienimmillä asiakkailla tyypillinen tilanne, jossa huomataan esimerkiksi haasteita kulurakenteessa. Tilinpäätöksessä esiin nousseet asiat ohjaavat seuraavaa tilikautta ja silloin yleensä keskitytään paremmin niihin asioihin, joita tulisi parantaa. HA toteaa, että jatko kuitenkin riippuu yrittäjistä. Osa haluaa seuravalla kaudella välitilinpäätöksiä, mutta osa ei yllätyksistä huolimatta halua tiiviimpää seurantaa. HA:lla on asiakkaita, jotka eivät halua tilikauden aikaista kuukausiraportointia. HA:lla ja HB:llä on havaintoja asiakkaiden **liian suurista kuluista** tilikauden aikana.

HB:n asiakkuuksissa tämä on saattanut johtaa esimerkiksi rahoitusvaihtoehtojen pohdintaan sekä rahoitusneuvotteluihin. Myös kuluseurantaa on havainnon jälkeen tehostettu. HB kertoo myös tarkistavansa laskujen **hyväksymiskiertoja**. Mikäli sovittuja kiertoja ei ole noudatettu, on se johtanut HB:n toteuttamaan huomautukseen. Myös HC:llä on kokemusta **hyväksymiskiertojen valvonnasta**.

HC kertoi, että kirjanpitäjän näkökulmasta on riski myös se, että asiakas yrittää saada kirjanpitoon sellaisia laskuja, jota eivät sinne kuulu. Ensisijaisesti asiasta pyritään keskustelemaan asiakkaan kanssa, mutta jos vastauksia ei saada, kirjataan lasku esimerkiksi yksityistilille. HC kertoi, myös tapauksesta, jossa asiakkaana oli kaksi eri yritystä, joiden välillä raha liikkui, mutta yrityksillä ei näytännyt olevan todellista myyntiä. Epämääräisyydet eivät selvinneet puhumalla, jolloin toimenpiteenä oli asiakkuuksien päättäminen. HC toi esiin, että ylipäättänsä riskeinä hän pitää tilanteita, joissa yrityksessä tehdään paljon pieniä **käteistalletuksia** monen henkilön toimesta, sijoitetaan tuotteisiin, joilla ei ole kiinteätä arvoa (taide, antiikki), hankitaan helposti jälleenmyytäviä arvotavaroita (autot, veneet, jalokivet, korut) ja **siirrellään varoja** useasta maasta toiseen (erityisesti käteisenä tai konsulttilaskuina).

HD kertoi, että havaintoja kyllä on, mutta haasteena on se, että **vastuunjaosta** ei ole sovittu selkeästi. Esimerkkinä hän piti vuokravalvontaa. HD kertoi, että kirjanpitäjällä voi olla ajatus, että asiakas valvoo tulevia vuokria ja pyytää sitten erikseen karhukirjeen lähettämistä. Asiakkaalla taas saattaa olla sellainen mielikuva, että kirjanpitäjä valvoo tilannetta. Myös kulujen valvonnan hän uskoo menevän osittain samalla tavalla.

HE:llä on kokemus yrityksestä, jonka toiminnan virheellisyyteen puututtiin verottajan toimesta. Hän oli sitä mieltä, että sanana riski oli siinä tapauksessa jopa melko laimea. Asiakas oli asian suhteen hyvin **välinpitämätön**. HE koki asian selvittämisen tästä syystä hyvin haasteelliseksi. Toimenpiteinä toteutettiin selvittämistyötä sekä korjaavia toimenpiteitä.

Kolmannen haastattelukysymyksen avulla etsittiin havaintoja asiakkaiden osoittamasta mielenkiinnosta sisäistä valvontaa ja riskinhallintaa kohtaan. **Kenelläkään haastatelluista ei ollut havaintoa, jossa asiakkaan puolelta olisi osoitettu erillistä kiinnostusta sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kohtaan.** HA:n mielestä asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä valvonnan arvoa omalle toiminnalleen. HB on huomannut, että kiinnostus kyllä kasvaa yrityksen koon kasvaessa. HC:n mukaan **mielenkiinto usein kohdistuu verotukseen**. Saatetaan kysyä mielipidettä esimerkiksi vaihtoehtoisista toimintatavoista.

-3/65:stä asiakkaasta osoittaa ylipäättänsä kiinnostusta yrityksen tilanteen seuraamiseen omatoimisesti. Kyllä yrittäjän pitäis vähän enemmän olla kiinnostunut. Monelle riittää se, että tilillä on rahaa ja homma toimii. (HA.)

-Ei pajan pyörittäjää kiinnosta. Riittää, että tietää rahojen riittävän laskujen maksuun. (HB.)

- Tosi moni kyllä jättää sen paperihomman kirjanpitäjälle ja tekee vaan sen oman hommansa ja uskoo ja luottaa, että kirjanpitäjä tekee sen oman hommansa oikein (HC.)

- Ei ole otettu puheeksi. Nykymaailmassa kun on kaikenlaisia huijauksia, niin pitäisi kyllä niiden yritysten enemmän kiinnittää siihen huomiota. (HD.)

- Ei niitä kiinnosta. Kirjanpito on semmoinen välitön paha. Tuntuu, että koko kirjanpito on sellainen, mikä on vaan pakko hoitaa. Ei ne kysele eikä oo kiinnostuneita mitä siellä tilitoimistossa tehdään. Varsinkin noi pienet. Tavallaan sokeesti luottaa tilitoimistoon. Ei ne tarkista, miksi jotakin on tehty tietyllä tavalla. Tilikausi avataan tammikuussa ja suljetaan joulukuussa ja siinä välissä tapahtuu jotain. (HE.)

Neljännessä haastattelukysymyksessä keskityttiin asioihin, mitä kirjanpitäjän näkökulmasta asiakkaissa estää tai edistää yhteistyötä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen. Estävänä asiana koettiin **ymmärryksen puute ja lisäpalveluiden maksaminen**. Edistävänä asiana koettiin se, että asiakas on ylipäättään kiinnostunut seuraamaan yrityksen tilannetta. HC totesi, että estävä tekijä on se, että asiakas **ei toimita kunnollista aineistoa** kirjanpitoa varten. Hänen mukaansa on hyvin haasteellista valvoa asiakkaan toimintaa, jos selvittelytili on täynnä tapahtumia. Edistävänä asiana hän vastaavasti koki kunnollisen kirjanpitoaineiston. Silloin raportit ovat hyviä ja niiden pohjalta voi antaa vinkkejä tilikauden aikanakin. HC:n mukaan tilitoimistossa, jossa hän nyt työskentelee, ohjeistetaan tulkitsemaan kuukausiraporttia asiakkaalle. Sen hän kokee isona edistävänä asiana. HC nostaa myös **hyvän vuorovaikutuksen** valvontaa edistäväksi tekijäksi. HE arvioi, että pienimmissä yrityksissä estävänä tekijänä on toimivan hallituksen puuttuminen. **Kun päätöksenteko ja vastuu on yhdellä ihmisellä, valvonnalle ja riskienhallinnalle ei nähdä tarvetta.**

- Niinpä, siinä se ongelma on, miten sen oikein osaa paketoita sellaiseksi palveluksi, että asiakas kiinnostuu siitä. Silloin tilitoimisto hyötyy ja asiakas itse hyötyy (HA.)*
- Jos asiakas on vähääkään kiinnostunut, miten sen firmalla menee se on aina plussaa. Sitä kautta pystyy herättämään mielenkiintoa ja yhteistyötä valvontaankin (HB.)*

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta on kehitetty useita malleja ja viitekehyksiä, joiden avulla organisaatiot voivat suunnitella sisäisen valvonnan järjestämistä. Teoriaa on kehitetty myös siitä lähtökohdasta, että kaikki sen parissa työskentelevät ymmärtävät käsitteet samalla tavalla. (Alftan ym. 2008, 37.) Haastatteluiden perusteella termipari sisäinen valvonta ja riskienhallinta ei ollut kirjanpitäjille entuudestaan kovin tuttu. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltiin neljä

erilaista sisäisen valvonnan viitekehystä. Haastatteluissa ei yksikään näistä malleista noussut esiin. Haastateltavat eivät maininneet myöskään muita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kehitettyjä malleja tai viitekehyksiä.

Viitekehykset ovat hyvä tuki sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä suunniteltaessa. Viitekehysten suhteen tulee kuitenkin muistaa, että toimenpiteet tulee aina sopeuttaa organisaatioon sopiviksi. (Niemi 2018, 345.) Sisäisen valvonnan tunnetuimpana viitekehystenä pidetään COSO-mallia, johon pohjautuu myös COSO-ERM- sekä CoCo-malli. COSO-viitekehysten pohjautuvien mallien lisäksi esiteltiin Kolmen linjan malli. Kolmen linjan malli tarkastelee sisäistä valvontaa siihen liittyvien vastuiden sekä roolien kautta. (Ratsula 2021, 42.) COSO-viitekehys ja siihen pohjautuvat COSO-ERM sekä CoCo-malli sisältävät listoja periaatteista ja prosesseista. Pienemmissä yrityksissä toimintaa voi tarkastella näiden listojen avulla ja kiinnittää huomiota niihin kohtiin, jotka yrityksen näkökulmasta vaativat kehittämistä. Kolmen linjan mallin avulla voidaan määrittellä organisaation eri osapuolille kuuluvat vastuut ja velvoitteet (Kolme puolustuslinjaa n.d.)

Tilitoimistoissa työskentelevät kirjanpitäjät eivät varsinaisesti kuulu asiakasyritystensä organisaatioon, mutta heillä on merkittävä rooli avustajina sekä controllereina, kuten Poutanen (2018) kuvaa tilannetta kolumnissaan ”Tunnista liiketoimintariskit” (Poutanen 2018). Ratsulan (2021) mukaan sisäinen valvonta on organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa (Ratsula 2021,8). Tähän jokapäiväiseen toimintaan tilitoimistokirjanpitäjät osallistuvat oman roolinsa mukaisesti esimerkiksi matkalaskuja seuraamalla sekä varmistamalla laskutuksen oikeellisuutta.

Haastateltujen kirjanpitäjien näkökulmasta sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa tehdään, jotta voidaan varmistua asioiden olevan oikein. Havainto korreloi hyvin Keskuskauppakamarin (2016) määritelmään siitä, mikä on sisäisen valvonnan tavoite. Keskuskauppakamarin mukaan sisäisen valvonnan tavoite on varmistaa yrityksen tuloksellinen toiminta, luotettava raportointi sekä toimintaperiaatteiden ja sääntöjen noudattaminen (Keskuskauppakamari 2016, 18).

Haastateltaville riskienhallinta oli tutumpi terminä. Keskusteluissa nousi esiin useita tilitoimistoon kohdistuvia riskejä. Tilitoimiston näkökulmasta tärkeänä hetkenä nähtiin uuden asiakkuuden aloitus, jonka yhteydessä pyritään tunnistamaan mahdollisia riskejä. Riskien tunnistamista ja arviointia varten käytössä on PEP-kysely sekä KYC (Know your customer) -kysely. PEP (Politically Exposed

Person) on poliittisesti vaikutusvaltainen henkilö (Tunne asiakkaasi taustat (PEP- ja pakotetiedot n.d).

Rahanpesulain (444/2017) mukaisesti tilitoimistoja ja kirjanpitäjiä koskee tehostettu tuntemisvelvollisuus. Asiakkaan tehostettu tuntemisvelvoite tarkoittaa, että tilitoimiston tai kirjanpitäjän tulee tunnistaa, onko asiakas poliittisesti vaikutusvaltainen henkilö, kansainvälisten tai kansallisten talouspakkoteiden kohteena sekä se, ketkä ovat yrityksen tosiasiallisia edunsaajia. (Tunne asiakkaasi taustat (PEP- ja pakotetiedot n.d.) Kolme viidestä haastatellusta toi esiin asiakkaan tunnistamisen sekä tosiasiallisten edunsaajien selvittämisen. Uuden asiakkuuden aloitusvaiheen lisäksi tunnistettiin myös asiakkuuden seuranta, jonka nähtiin erityisesti olevan kirjanpitäjän vastuulla. Isommassa tilitoimistossa työskentelevällä haastateltavalla oli kokemusta tilitoimiston omasta riskitiimistä. Riskitiimille voi tehdä ilmoituksen, mikäli joku asiakkuus tuntuu muuttuneen riskiksi asiakassuhteen aikana.

Kolme viidestä haastateltavasta totesi, että koulutus edistää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumista. Koulutuksissa, joihin haastateltavat olivat osallistuneet, aiheena oli ollut rahanpesulaki. Koulutusten vaikutus tuli ilmi havainnoissa, joita kirjanpitäjät olivat tehneet tilitoimiston sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen. Suurin osa havainnoista liittyi tehostettuun tuntemisvelvoitteeseen. Edistävänä asiana koettiin myös asiakkaan liiketoiminnan tuntemista sekä hyvää suhdetta asiakkaaseen.

Haastateltujen kirjanpitäjien näkökulmasta sisäinen valvonta ja riskienhallinta näkyy tilitoimistoissa lähinnä tilitoimiston omana sisäisenä valvontana ja riskienhallintana. Valvontaa kohdennetaan esimerkiksi työajan seurantaan sekä asiakkaiden laskujen maksuun. Haastateltavat kokivat, että aihe on alkanut näkymään tilitoimistoissa enemmän viime vuosien aikana. Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä (444/2017) tuli voimaan 28.6.2017 (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017). Rahanpesulain velvoittavuus nähtiin yhtenä syynä siihen, että aihetta on alettu tuomaan tilitoimistoissa enemmän esiin.

General Data Protection Regulation (GDPR) eli yleinen tietosuoja-asetus on henkilötietojen käsitteilyä säätelevä laki. Vuonna 2016 annettu asetus (2016/679) otettiin käyttöön kaikissa EU-maissa vuonna 2018. Tietosuoja-asetuksen tavoitteena on antaa parempi suoja henkilötiedoille ja lisätä

keinoja tietojen käsittelyn hallintaan. (Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta n.d.) Myös yleisen tietosuoja-asetuksen merkitys tilitoimistojen sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle tunnistettiin haastatteluissa. Henkilötietojen käsittelyn lisäksi tunnistettiin salassapitovelvollisuus asiakkuuksia kohtaan. Haastatteluissa mainittiin aineistojen suojaaminen etätöissä fyysisesti sekä salasanoin. Tietoturva riskeihin nähtiin kuuluvan myös järjestelmien ja ohjelmien tietoturvan ajantasaisuus.

Kolme viidestä haastattelusta ei tunnistanut mikro- ja pienluokan asiakkaille erikseen tarjottavia palveluita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen. Yhdessä tilitoimistossa oli tehty päätös luopua kokonaan paperiasiakkuuksista. Haastateltavan mukaan muutos edisti asiakkaiden sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, vaikka päätös tuli yksipuolisesti tilitoimistolta. Kahden haastateltavan mukaan tarjottavat palvelut liittyvät laskelmiin ja erilaisiin raportteihin. Yhdessä tilitoimistossa suunniteltiin sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä palveluita asiakkaille.

Haastateltujen kirjanpitäjien näkökulmasta tilitoimistoissa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumista asiakkuuksissa estää resurssipula sekä koulutuksen puute. Yhdessä haastattelussa tuli myös esiin, että rajanveto asiakkaan liiketoimintaan puuttumisen suhteen voi olla hankala. Kokonaisvaltaisten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan palveluiden tarjoaminen ei välttämättä istu nykyisiin palveluraameihin, koska kyseessä ei ole puhtaasta taloushallinnon palvelusta. Niemi (2018) toteaa, että sisäinen valvonta on yrityksen hallinnon, johdon ja henkilöstön toteuttamaa toimintaa, joka koostuu erilaisista tehtävistä ja toiminnoista. (Niemi 2018, 342.) Tässä tapauksessa kirjanpitäjien roolia voi verrata henkilöstön toteuttamaan toimintaan.

Kaksi viidestä haastateltavasta koki, että sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kuuluvat toimenpiteet hoituvat normaalin kuukausittaisen kirjanpidon yhteydessä. Haastateltavien kohdalla valvontatoimenpiteet ovat kohdistuneet matkalaskuihin sekä vuokra- ja valvontaan. Yhden haastateltavan osuus vuokra- ja valvonnassa kattoi myös maksumuistutusten lähettämisen asiakkaan asiakkaille. Asiakkaiden suunnalta tarkempaa raportointia oli pyydetty esimerkiksi pankkia varten lainanhakutilanteessa. Haastateltujen kokemuksen mukaan asiakkaat eivät useinkaan pyydä lisäpalveluita. Yksi haastateltava korosti, että tarjottavien palveluiden tulee olla kustannustehokkaita. Kuikka (2017) arvioi myös perheyhtiöiden sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehysten käytön esteeksi taloudellisten resurssien ja pienen henkilöstön (Kuikka 2017, 52).

Ratsulan (2021, 203) mukaan valtaosa väärinkäytöksistä ilmenee hankintaprosessissa. Yhtenä esimerkkinä hän käytti väärää laskutusta. (Ratsulan 2021, 203.) Yksi haastatelluista maksoi asiakkaan laskuja asiakkaan puolesta ilman erillistä hyväksymiskiertoa. Haastateltavan mukaan osa asiakkaista ei seuraa itse ollenkaan, mitä laskuja yrityksen maksettavaksi tulee. Kirjanpitäjä tarkasti tällaisessa tilanteessa, että laskuja ei makseta kahteen kertaan, mutta sisällöllinen tarkastaminen jää tekemättä. Riskinä on, että yrityksen tileiltä maksetaan virheellisiä tai sinne kuulumattomia maksuja. Niemi (2018, 424) toteaa, että 60 % yritysten tuloksesta käytetään ulkopuolisten tuottamien palveluiden ja tuotteiden maksamiseen (Niemi 2018,424.) Kyseessä on erittäin merkittävä prosessi kaikkien yritysten kannalta. Kirjanpitäjillä voi olla tärkeä rooli pienimpien yritysten laskutuksen oikeellisuuden varmentamisessa.

Kaksi viidestä haastateltavasta nosti esiin kokemuksia, joissa asiakkaan toiminta ei ole ollut sääntöjen ja lakien mukaista. Yhden haastateltavan mukaan tyypillinen havaittu riski on se, että yrittäjä haluaa saada kirjanpitoon sinne kuulumattomia kululaskuja. Havaintoja oli myös todellisen myynnin puuttumisesta sekä viranomaisvelvoitteiden kiertämisestä. Ratsulan (2016, 206) mukaan käteisen käsittely nostaa aina väärinkäytösriskiä (Ratsula 2016, 206.) Myös yksi haastateltavista nosti esiin haasteet käteisen käsittelyssä. Erityisesti hän mainitsi useat pienet käteistalletukset monen henkilön toimesta sekä varojen siirron maasta toiseen käteisenä tai konsulttilaskujen maksuna.

Riskinä nähtiin myös vuorovaikutuksen puute kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä. Asioista ei aina ole sovittu selkeästi ja se voi johtaa tilanteisiin, jossa kumpikin osapuoli olettaa toisen hoitavan jonkin valvontatoimenpiteen. Vuorovaikutuksen merkitys nähtiin myös tärkeänä epämääräisyyksiä selvittäessä. Ylipäätänsä hyvä vuorovaikutus nähtiin sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa edistävänä asiana.

Yhdelläkään haastateltavalla ei ollut kokemusta, jossa asiakas olisi erikseen osoittanut kiinnostusta sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kohtaan. Haastateltava arvioivat, että asiakkaat eivät ymmärrä valvonnan arvoa omalle toiminnalleen. David ja Oliver Jamesin (2019) mukaan yrittäjän on tärkeää ymmärtää oman yrityksensä keskeisiä talousraportteja. (James & James 2019, 53.) Haastateluissa kävi kuitenkin ilmi, että osa asiakkaista ei seuraa ollenkaan omaa kulurakennettaan tilikauden aikana. Kaikkein pienimmillä asiakkailla vasta tilinpäätös on usein se hetki, jossa

kulurakenteen poikkeamat havaitaan. Haastateltavien kokemuksen mukaan yllättävästä tuloksesta huolimatta osa ei halua jatkossakaan tiiviimpää tarkastelua.

Haastateltavien näkemykseen mukaan kaikkein pienimmät asiakkaat kokevat usein kirjanpidon ja taloushallinnon irralliseksi osaksi omasta liiketoiminnasta. Asiakkaan kokoluokan kasvaessa kiinnostuksen koettiin kasvavan. Havainto sopii hyvin yhteen Toivolan (2021) toteuttaman tutkielman johtopäätöksiin yrittäjien taloushallinto-osaamisen matalasta tasosta. Toivola kuvaa ulkoisia kirjanpitäjiä pk-yritysten ensisijaisiksi neuvonantajiksi. (Toivola 2021, 47.) Tämän tutkimuksen tulos tukee Toivolan (2021, 118) päätelmää siitä, että suurin ongelma yrittäjien ja kirjanpitäjien yhteistyössä ovat yrittäjien asenteet sekä kiinnostuksen puute (Toivola 2021, 118). Ratsulan (2021) sanoin, sisäinen valvonta on oman organisaation toiminnan tuntemista ja valvontavastuun toteuttamista. (Ratsula 2021, XI.) Keskeisenä havaintona haastatteluissa nousee esiin mikro- ja pienyritysten heikko mielenkiinto taloushallintoa ja tätä kautta oman yrityksen tilanteen seuraamista kohtaan.

6 Pohdinta

Tavoitteet ja saadut tulokset sekä kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kirjanpitäjiä haastatteleamalla keinoja, joilla voidaan parantaa mikro- ja pienluokan tilitoimistoasiakkaiden sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Tulosten perusteella kehittämistä voidaan tehdä toimenpitein, jotka liittyvät koulutukseen, vuorovaikutukseen ja raporttien esittämiseen.

Lainsäädännön muutokset viime vuosina ovat lisänneet sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan käytänteitä tilitoimistoissa. Haastateltavien näkökulmasta erityisesti rahanpesulaki (444/2017) ja yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) ovat tuoneet aiheita näkyvämmäksi. Aihe näkyi kuitenkin lähinnä tilitoimistojen omana sisäisenä valvontana ja riskienhallintana. Tilitoimistojen asiakassuhteissa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ei haastateltavien näkökulmasta otettu huomioon.

Koulutus koettiin tärkeänä asiana sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumisen kannalta. Kehitysehdotuksena on lisätä koulutusta kirjanpitäjille ja tarjota sitä palveluna myös asiakkaille. Vuorovaikutus tuli esiin asiakkaan tuntemisena ja luottamuksellisena suhteena puolin ja toisin. Työnjaosta yrittäjän ja tilitoimiston välillä selkeästi sovittaessa voidaan ehkäistä väärinkäsityksiä seurannan tasosta ja vastuista.

Havaintojen mukaan useilla mikro- ja pienluokan asiakkailta on heikot taloushallinnon taidot. Tiedonpuute estää asiakkaita hyödyntämästä kirjanpitoa osana päätöksentekoa. Tästä syystä raportointiin ja raporttien tulkintaan on hyvä kiinnittää huomiota tilitoimiston puolelta. Kehittämissuunnitelmana on tarjota kuukausittaisen tuloslaskelman ja taseen lisäksi helposti tulkittavaa dashboardia eli johdon työpöytänäkyä asiakkaille yrityksen tilanteen seurannan helpottamiseksi. Johdon työpöytänäkyssä voitaisiin esittää asiakkaan toiveiden mukaiset avainluvut visuaalisesti helposti hahmotettavassa muodossa vertailuineen.

Eettisyys, pätevyys ja luotettavuus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena tutustumalla kirjalliseen lähdeaineistoon sekä haastattelemalla kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Tutkimuksen johtopäätökset ovat yhdistelmä tietoperustaa ja haastattelemalla saatuja tuloksia. Seuraavissa kappaleissa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä, pätevyyttä ja luotettavuutta haastattelutilanteiden sekä teoriaosuuden koostamisen kautta.

Tutkimuksen tietoperustaa koostettaessa käytettiin ajallisesti tuoreita lähteitä. Lähdeluettelo on rakennettu niin, että se palvelee itsessään suomalaisia pienyrityksiä ja muita tahoja, jotka haluavat kartuttaa tietouttaan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Lähdeluettelo sisältää suomalaisille yrityksille sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta suunnattua kirjallisuutta, yhdistysten ja organisaatioiden sivustoja sekä keskeistä lainsäädäntöä. Teoriaosuudessa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä on avattu useiden eri lähteiden kautta. Lähteet tukevat toisiaan, eikä ns. vastakkainasettelua tai tulkintaeroja aineiston perusteella löydetty.

Haastattelutilanteissa vältettiin sellaisia kysymyksiä, jotka olisivat antaneet ennalta arvattavia vastauksia. Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ei käyty termeinä läpi haastattelutilanteessa. Haastateltavat vastasivat haastattelun teemojen mukaisesti omien kokemustensa pohjalta. Haastattelun teemat toimitettiin haastateltaville kuitenkin etukäteen sähköpostitse. Tällä tavoin pyrittiin saamaan tietoa haastateltujen tämänhetkisestä tietotasosta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suhteen johdattelematta keskustelua.

Haastateltavien anonymiteetistä on huolehdittu kokonaisuudessaan empiirisen aineiston keräämisen sekä säilyttämisen suhteen. Haastattelujen litteroinnit on merkitty samoilla kirjanyhdistelmillä, joita on käytetty tämän opinnäytetyön tuloksissa. Haastattelutilanteessa haastateltaville tuotiin sanallisesti esiin tieto haastattelun nauhoittamisesta. Nauhoittamisesta mainittiin myös sähköpostitse lähetetyssä haastattelukutsussa.

Haastateltavien otanta oli melko pieni, mutta haastateltavilla yhteensä oli kokemusta noin 655 mikro- ja pienluokan yrityksestä tilitoimistojen asiakkaina. Tutkimuksen tulokset myös korreloivat aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa. Aineistossa oli myös havaittavissa saturaatiota. Poikkeavia tai täysin erilaisia kokemuksia ei tullut esiin. Isompi otanta olisi kuitenkin antanut varmemman vastauksen tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tulos kuitenkin vahvisti ajatusta mikro- ja pienluokan yritysten tarpeista suhteessa tilitoimistoihin ja sen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Haastattelut toteutettiin ajallisesti syyskuussa 2022, joten ne ovat ajantasaisia tämän tutkimuksen suhteen.

Tulosten hyödynnettävyys

Tuloksia voidaan hyödyntää yrityksissä sekä tilitoimistoissa. Yritykset, jotka suunnittelevat tai kehittävät omaa sisäistä valvontaa sekä riskienhallintaa, voivat käyttää tietoperustaa oman toimintansa arvioimiseen. Hallinnointikoodi, viitekehykset ja mallit antavat hyvän pohjan oman toiminnan tarkasteluun. Tulosten pohjalta voidaan käydä läpi myös yritysten ja tilitoimistojen yhteistyötä. Tilitoimistot voivat käyttää tutkimusta omien palveluidensa kehittämiseen.

Mahdolliset jatkotutkimukset

Monet tutkimukset antavat saman suuntaisen tuloksen tilitoimistoasiakkaiden haasteista taloushallinnon suhteen. Taloushallinnosta annettava informaatio ei tavoita pienyritysten päättäjiä. Raportteja kyllä tuotetaan kuukausittain, mutta niiden sisältämiä tietoja ei osata hyödyntää. Puuteellinen sisäinen valvonta ja riskienhallinta on kuitenkin usein syynä tilanteissa, joissa yritys ajautuu vaikeuksiin.

Mahdollisena jatkotutkimuksena voisi kartoittaa yrittäjien näkökulmaa, minkälaisilla palveluilla ja raporteilla heidän olisi helpompi seurata oma yrityksen taloudellista tilaa? Mikä on suurin estävä tekijä siihen, että taloushallinnon tarjoamaa tietoa ei haluta tai osata käyttää oman yrityksen kehittämiseksi.

Lähteet

About Us. 2022. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Viitattu 18.9.2022. <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 4.5.2022. www.arene.fi/wp-content/uploads/Raporttit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382.

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

Asetus 65/2004. Annettu 4.6.2004. Tasavallan presidentin asetus lahjontaa koskevan Euroopan neuvoston siviilioikeudellisen yleissopimuksen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamista annetun lain voimaantulosta. Viitattu 7.6.2022. https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2004/20040065/20040065_2.

Cox, D. 2017. Enterprise Risk Management in a Nutshell. Viitattu: 26.5.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=5114555&query=three+lines+model>.

Guidance on Enterprise Risk Management. 2022. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Viitattu 26.5.2022. <https://www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1>.

Finto, YSO – Yleinen suomalainen ontologia. Viitattu 20.8.2022. <https://finto.fi/yso/fi/>.

Fredman, J. 2020. Rahanpesuriskin huomioiminen asiakkaan ulkomaan käteiskaupassa. Tilitoimistossa. Viitattu 13.6.2022. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/asiiantuntija-vastaa/rahanpesuriskin-huomioiminen-asiakkaan-ulkomaan-kateiskaupassa>.

Hallinnointikoodi. 2020. Corporate Governance 2020. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Viitattu 18.9.2022. Hallinnointikoodit - Arvopaperimarkkinayhdistys (cgfinland.fi)

Heinonen, V. 2019. Sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma. Viitattu 25.4.2022. <https://osuva.uwasa.fi>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hyvä hallinto- ja johtamistapa (corporate governance). N.d. Johtaminen. Riskikompassi.fi. Viitattu 19.6.2022. <https://riskikompassi.fi/>.

Immonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä. Turenki: Hansaprint.

James, D. & James, O. 2019. The Entrepreneurial Adventure: Embracing Risk, Change, and Uncertainty. Business Expert Press. Viitattu 8.6.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=6002260>.

Jamk, 2021. Eettiset periaatteet. Viitattu 4.5.2022 <https://intra.jamk.fi/opiskelijat/opinnayte/Sivut/eettiset-periaatteet.aspx>.

Johtaminen ja riskienhallinta. N.d. Johtaminen. Riskikompassi.fi. Viitattu 19.6.2022. <https://riskikompassi.fi/>.

KAMK Opinnäytetyöpankki. N.d. Haastattelu. Viitattu 21.4.2022. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kaplan, R. & Mikes, A. 2012. Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review. Viitattu 5.6.2022. <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>.

Keskuskauppakamari. 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Viitattu 14.5.2022. <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>.

Keskuskauppakamari N.d. Listaamattomien yhtiöiden hallinnointi. Viitattu 14.5.2022. <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>.

Kihn, L-A., Oulasvirta, L., Ruohonen, J., Rönkkö, J., Urpilainen, M. & Wacker, J. 2021. Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa. Tampere: Tampere University Press

Kirjanpitolaki 1336/1997. Laki kirjanpidosta. Annettu 30.12.1997. Viitattu 7.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P4a>.

Kolme puolustuslinjaa. N.d. Johtaminen. Riskikompassi.fi. Viitattu 19.6.2022. <https://riskikompassi.fi/>.

Kuikka, O. 2017. Perheyhtiön Corporate Governance -käytäntöjen heijastuminen sisäisen valvonnan toimivuuteen. Pro Gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Laskentatoimen koulutusohjelma. Viitattu 25.4.2022. <http://lutpub.lut.fi>.

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017. Annettu 28.6.2017. Viitattu 13.6.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170444#L3P10>.

Leitch, M. 2008. Intelligent Internal Control and Risk Management: Designing High-Performance Risk Control System. Viitattu 23.5.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=438786>.

Lepistö, J., Suominen, A. & Vuori, M. 2000. Riskienhallinnan perusteet Pk-yrityksille ja työntekijöille. Viitattu 1.6.2022. <http://pk-rh-fi>.

Liikeriskit N.d. Suomen Riskienhallintayhdistys. Viitattu 5.6.2022. <https://pk-rh.fi>.

- Mitä on hyvä hallintotapa? N.d. Minilex. Viitattu 4.7.2022. <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-on-hyv%C3%A4-hallintotapa>.
- Mustonen, E. N.d. Riskienhallinta: lisäarvoa vai lisätyötä? Viitattu 22.4.2022. <https://www.vtv.fi/hyva-hallinto-artikkeli/riskienhallinta-lisaarvoa-vai-lisatyota/>.
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent.
- Noukka, L. 2017. COSO ERM uudistui – eroon kuutioajattelusta. Viitattu 30.5.2022. <https://riskiblogi.fi/?p=429>.
- Näpäri, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 21.4.2021. <https://spoken.fi/2180/>.
- Principles of Corporate Governance. 2004. OECD. Viitattu 4.7.2022. <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
- Poutanen, P. 2018. Tunnista liiketoimintariskit. Tilisanomat. Viitattu 7.4.2022. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/tunnista-liiketoimintariskit>.
- Prahasto, A. N.d. 2013 COSO Internal Control Integrated Framework. Download presentation. Viitattu 27.5.2022. <https://slidetodoc.com/2013-coso-internal-control-integrated-framework-by-abdiansyah/>.
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing.
- Ratsula, N. 2017. Mitä on sisäinen valvonta? Viitattu 7.4.2022. <https://www.codeofconduct.fi/2017/03/09/mita-on-sisainen-valvonta/>.
- Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta. Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Helsinki: Edita Publishing.
- Riskikompassi – Uutta suuntaa riskienhallintaan. N.d. Viitattu 19.6.2022. <https://riskikompassi.fi/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.4.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Viitattu 4.7.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Salomaa, L. 2021. Rahanpesuindikaattorit. Keskusrikospoliisi, Rahanpesun selvittelykeskus. Viitattu 13.6.2022. <https://poliisi.fi/documents/25235045/67733116/Rahanpesuindikaattorit-2021.pdf/a900b182-b093-1fcf-31c9-50d4bd7f87c4/Rahanpesuindikaattorit-2021.pdf?t=1632740883793>.
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. Väärinkäytökset yrityksissä. Estä, havaitse, korjaa. Helsinki: Alma Talent.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. 2021. Valtionvarainministeriö. Viitattu 21.4.2022. <https://vm.fi/hallintopolitiikka/sisainen-valvonta-ja-riskienhallinta>.

SoxLaw.com. Sarbanes-Oxley Act Origins. Viitattu 23.5.2022. <https://www.soxlaw.com>.

Thomson Reuters. N.d. Practical law. Canadian Institute of Chartered Accountants. Viitattu 7.6.2022. [https://ca.practicallaw.thomsonreuters.com/2-570-1108?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://ca.practicallaw.thomsonreuters.com/2-570-1108?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true).

Tilintarkastuslaki 1141/2015. Annettu 18.9.2015. Viitattu 2.5.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141>.

Toivola, T. 2021. Pk-yrittäjän ja kirjanpitäjän yhteistyön nykytila: Palveluiden kehittäminen kohti neuvontapalvelua. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Laskentatoimi ja rahoitus. Viitattu 25.4.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021062239441>.

Transparency International. N.d. What is corruption? Viitattu 7.6.2022. <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>.

Tunne asiakkaasi taustat (PEP- ja pakotetiedot). N.d. Viitattu 29.10.2022. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/tarkista-ennen-kaupantekoa/tunne-asiakkaasi-taustat.html>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2021. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 25.4.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. N.d. Tietosuojavaikuttetun toimisto. Viitattu 30.10.2022. <https://tietosuoja.fi/gdpr>.

Vuori, J. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tutkimusasetelman rakentaminen. Viitattu 21.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>.

Wolke, T. 2017. Risk Management. Walter de Gruyter GmbH. Viitattu 8.6.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=5144613>.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu 30.12.2014. Viitattu 13.6.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Ylänen, H. N.d. Corporate Governance. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 20.4.2022. <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance/#spf-corporate%20governance>.

Yrittäjyys Suomessa. N.d. Yrittäjät. Viitattu 7.4.2022. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tieto-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>.

Liitteet

Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun

Sähköpostitse toteutettu kutsu teemahaastatteluun 7.9.2022

Hyvä vastaanottaja!

Opiskelen YAMK-tutkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa organisaation ja talouden johtamisen linjalla. Teen tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta mikro- ja pienyrityksissä kirjanpitäjän näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien havaintoja ja kokemuksia asiakkaidensa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, esittävätkö asiakkaat toiveita ja tarpeita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen ja miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta on otettu huomioon asiakassuhteissa tilitoimiston puolesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kokoluokaltaan kaikkein pienimmissä yrityksissä.

Teemahaastattelut toteutetaan tapaamisina tai Teams-keskusteluina. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyä varten. Haastateltavat jäävät tutkimuksessa anonyymeiksi ja heihin viitataan tekstissä kirjaimella. Vastauksesi ei tarvitse liittyä johonkin tiettyyn tilitoimistoon, vaan voit vastata koko uraasi koskevasti. Tilitoimistoja ei myöskään mainita tekstissä tunnistettavasti, vaan niihin viitataan esimerkiksi kaupungin ja kokoluokan mukaisesti.

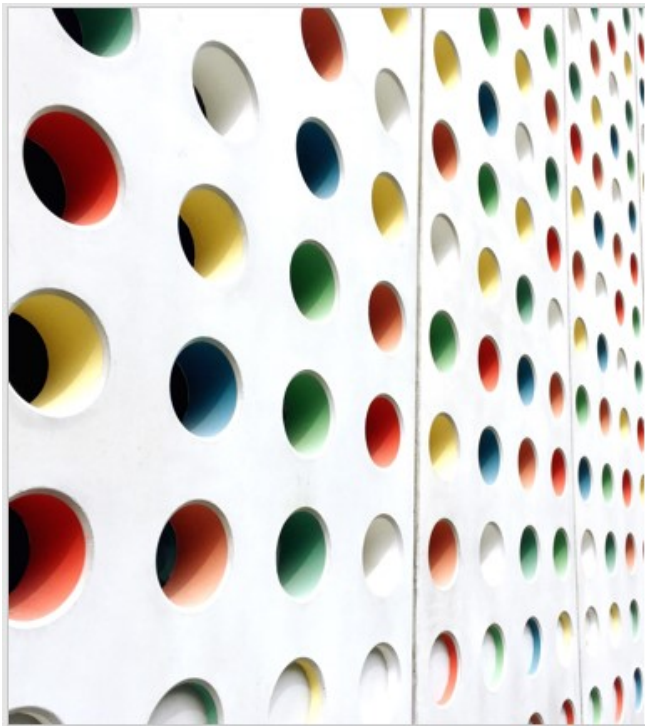
Liitteenä on teemahaastattelun runko, jotta voit pohtia asioita jo etukäteen.

Mikäli haluat osallistua tutkimukseen, voit vastata minulle tähän sähköpostiin. Sovitaan sitten haastattelulle sopiva ajankohta.

Kiitos avustasi jo etukäteen,

Jaana Jokinen

Liite 2. Teemahaastattelu



Sisäinen valvonta ja riskienhallinta mikro- ja pienyrityksissä tilitoimistokirjanpitäjän näkökulmasta

TEEMAHAASTATTELU

JAANA JOKINEN

Aihe ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäinen valvonta ja riskienhallinta mikro- ja pienyrityksissä, joiden kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. Tarkoituksena on tutkia tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien havaintoja ja kokemuksia asiakkaidensa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään riskeihin, jotka ovat havaittavissa yritysten ja tilitoimistojen välisessä yhteistyössä. Tavoitteena on muodostaa kuva siitä, minkälaisena mikro- ja pienyritysten sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäyty tilitoimistossa työskentelevän kirjanpitäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, esittävätkö asiakkaat toiveita ja tarpeita sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen kirjanpitäjille ja miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta on otettu huomioon asiakassuhteissa tilitoimiston puolesta.

Toimeksiantaja ja tutkimuksen hyödyntäminen

Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan haastateltavat työskentelevät useissa eri tilitoimistoista.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tilitoimistoissa sekä yrityksissä.

Tilitoimistot voivat kehittää tulosten perusteella toimintaansa sekä palveluntarjontaa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan osalta.

Pienyritysten hallitukset, toimitusjohtajat sekä omistajat voivat arvioida teorian ja tutkimustulosten perusteella yritystensä tarvetta kehittää riskienhallintaa ja sisäistä valvontaansa yrityksissä.

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, joiden hallinnalla pyritään ehkäisemään vahinkoja sekä minimoimaan niistä aiheutuvia vaikutuksia. (Mustonen N.d.)

Päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Minkälaisena mikro- ja pienyritysten sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien näkökulmasta?

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

1. Minkälainen on kirjanpitäjän oma suhtautuminen ja tietotaso sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta?
2. Minkälaisena sisäinen valvonta ja riskienhallinta näyttäytyy tilitoimistoissa sekä tilitoimiston asiakkuuksissa?
3. Miten tilitoimistojen asiakkaat suhtautuvat sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan kirjanpitäjän näkökulmasta?

Teemahaastattelun runko

Taustakysymykset

Montako vuotta olet työskennellyt kirjanpitäjänä tilitoimistoissa?

Monessako tilitoimistossa olet työskennellyt urasi aikana?

Montako mikro- ja pienyritystä sinulla on ollut asiakkaana urasi aikana?

Miltä eri toimialoilta sinulla on ollut asiakkaita?

Teetkö sähköistä vai perinteistä kirjanpitoa tai molempia?

Teemahaastattelun runko

Kirjanpitäjän oma suhde sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan

Mitä tiedät sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta?

Minkälaisia havaintoja sinulla on tilitoimistoista sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?

Minkälaisia havaintoja sinulla on asiakkaidesi sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?

Edistääkö tai estääkö jokin asia omassa toiminnassasi asiakkuuksiesi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumista?

Teemahaastattelun runko

Tiltoimistojen suhde sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan

Onko niissä tiltoimistoissa, joissa olet työskennellyt, käsitelty sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa? Jos, niin miten?

Onko niissä tiltoimistoissa, joissa olet työskennellyt tarjottu asiakkaille sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä palveluja? Minkälaisia? Jos ei, mistä arvelet sen johtuvan?

Minkälaiset asiat tiltoimistoissa mielestäsi estävät tai edistävät yhteistyötä asiakkaiden kanssa sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?

Teemahaastattelun runko

Asiakkaiden suhde sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan

Oletko joskus sopinut asiakkaan kanssa jostakin valvontatoimenpiteestä tai raportoinnista? Jos, tuliko aloite asiakkaalta vai tiltoimistolta?

Oletko joskus havainnut asiakkaan yrityksen toiminnassa riskejä, joiden seurannasta ei ole sovittu? Jos, johtiko havainto toimenpiteisiin?

Minkälaisia havaintoja sinulla on asiakkaidesi mielenkiinnosta sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa kohtaan?

Minkälaiset asiat asiakkaissa mielestäsi estävät tai edistävät yhteistyötä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyen?