

# **Ammatilliset väärinkäytökset mediassa ja väärinkäytösten ehkäisy pienissä organisaatioissa**

## Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Fränti Noora	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	37 + 1	
Työn nimi		
<b>Ammatilliset väärinkäytökset mediassa ja väärinkäytösten ehkäisy pienissä organisaatioissa</b>		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaiset ammatilliset väärinkäytökset ylittävät suomalaisten sanomalehtien uutiskynnyksen, mitä väärinkäytöstapauksissa oli tapahtunut ja kuinka ne olisi voitu estää.</p> <p>Tutkimus oli kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena oli saada aikaan parannus pienten organisaatioiden sisäisessä valvonnassa. Tutkimusta varten etsitty uutismateriaali analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä ja työtapana oli aineistovetoinen koodaus. Teemahaastattelulla saatiin tietoa, kuinka sisäinen valvonta nähdään organisaatioissa ja kuinka sitä tulisi parantaa.</p> <p>Opinnäytetyön keskeiset tulokset ovat, että sisäisen valvonnan merkitystä ei tunneta eikä kontroleja käytetä ainakaan pienimmissä organisaatioissa. Väärinkäytös voi jatkua pitkäänkin, ellei hallitus toimi valvontavastuunsa mukaisesti. Moni väärinkäytöistä olisi voitu estää avainliiketoimintojen prosessien valvonnalla.</p>		
Asiasanat		
sisäinen valvonta, väärinkäytös, ammatillinen väärinkäytös, sisäinen väärinkäytös, kontrollit, organisaatiot, pien- ja mikroyritykset		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Fränti Noora	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	37 + 1	
Title of Publication		
<b>Occupational fraud in the media and its prevention in small organizations</b>		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>The purpose of this study was to investigate what kind of occupational frauds are published in the Finnish newspapers, what happened (in the cases) and how the frauds could have been prevented.</p> <p>The aim of this design research was to achieve results in the internal controls of small organizations. The news material that was searched for this study was analyzed with qualitative content analysis and the method used was material-driven coding. Information about how internal control is seen in organizations and how to enhance it was gathered with a semi-structured interview.</p> <p>The key findings of this thesis imply that internal control's significance is not known and that controls are not used, at least not in the smallest organizations. Fraud can continue long unless the board acts according to its supervision liability. Many of the misconducts could have been prevented by supervising the key business processes.</p>		
Keywords		
internal control, fraud, occupational fraud, internal fraud, controls, organizations, micro- and small-scale enterprises		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimusasetelma.....	3
2.1	Tutkimusongelma .....	3
2.2	Tutkimusote.....	4
2.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	4
3	Käsitteet .....	6
3.1	Ammatillinen väärinkäytös .....	6
3.1.1	Seuraamukset organisaatiolle.....	7
3.1.2	Ehkäisevät ja paljastavat kontrollit .....	7
3.2	Sisäisen valvonnan käsite ja kehityskaari .....	9
3.3	Sis. valvonnan lainsäädäntö .....	9
3.3.1	Osakeyhtiölaki .....	9
3.3.2	Listamattomat yhtiöt.....	10
3.3.3	Rahanpesulaki.....	10
3.3.4	Whistleblowing-ilmoituskanava .....	11
3.4	Rajoitteet .....	12
3.5	Eri toimijoiden vastuut .....	13
4	Sisäisen valvonnan mallit ja viitekehykset.....	15
4.1	Kolmen linjan malli .....	15
4.2	COSO-malli .....	16
5	Tulokset.....	19
5.1	Uutiset.....	19
5.2	Haastattelu .....	22
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	28
	Lähteet .....	29

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

## 1 Johdanto

Jokaisessa organisaatiossa on olemassa sisäinen valvonta eri muodoissa sillä se muodostuu organisaation toimintatavoista ja -kulttuurista ja nämä ohjaavat että organisaatio toimii asettamiensa tavoitteiden mukaisesti (Ratsula 2021, 1). On tarpeellista kehittää pienien yritysten sisäistä valvontaa sillä Yrittäjien mukaan yrityksistä keskisuuria ja suuryrityksiä on Suomessa vain 0,9 %. Pienehkökin rahallinen tai maineen menetys voi tuhota pienen organisaation.

Erilaisten ammatillisten väärinkäytösten esiintymistä Suomalaisessa mediassa ei ole oikein tutkittu. Eikä erityisesti pienemmille organisaatioille suunnattua, vapaasti kaikkien käytössä olevaa, informaatiota sisäisen valvonnan tärkeydestä löydy. Pienimmissä organisaatioissa ei ehkä huomata väärinkäytöksiä sillä niissä ei välttämättä ole ammattimaista kirjanpitäjää, organisoitua sisäistä valvontaa tai niissä ei tarvitse tehdä tilintarkastusta.

Sisäisen valvonnan palveluita on kyllä ostettavissa, mutta todennäköisesti pienet organisaatiot eivät näe sille tarvetta, eivätkä olisi valmiita tai kyvykkäitä maksamaan palveluista ja tiedosta. Palveluja sekä neuvoja sisäiseen valvontaan saa muun muassa isommista tilitoimistoista, tilintarkastusyhtiöstä ja sisäiseen valvontaan keskittyvistä yrityksistä.

Väisänen (2022, 37–38) nosti opinnäytetyössään, Heikon sisäisen valvonnan elementit organisaatiossa ja niiden seuraamukset, esiin muutaman uutisissa käsitellyn tapauksen jossa sisäinen valvonta on pettänyt ja mitä siitä oli seurannut. Lisäksi hän tutki mikä kontrolli esimerkkiorganisaatioissa oli pettänyt, ja pohti, kuinka organisaatiot voisivat ottaa sisäisen valvonnan paremmin huomioon organisaation ohjauksessa. Väisäsen päätelmä on, että erityisesti väärinkäytöksestä aiheutunut mainehaitta voi langettaa pitkän varjon yrityksen ylle. Liiketoiminnan loppumisenkaan ei ole poissuljettu. Hän tunnisti, että tapauksissa sisäisen valvonnan pettämiseen johtivat muun muassa heikko organisaatiokulttuuri, kontrollien puutteellisuudet sekä se, että riskejä ei huomioitu. Organisaatioissa johto ei selkeästi viestinyt asianmukaisista toimintatavoista, eikä näyttänyt omalla toiminnallaan esimerkkiä, pehmeiltä kontrolleja olisi tarvittu.

Laitisen (2020, 1–2, 28–29, 34–36) opinnäytetyössä, Sisäinen valvonta yrityksen menestyksen taustatekijänä, päätutkimuskysymyksenä oli Mikä on sisäisen valvonnan merkitys yrityksen menestyksen taustatekijänä?. Opinnäytetyössä Laitinen tarkasteli ja kehitti case-yrityksen sisäisen valvonnan prosesseja ja kontrolleja, jotta yritys pystyy varautumaan riskeihin tulevaisuudessa ja ehkäisemään väärinkäytöksiä. Muutamia vuosia yrityksessä jatkunut väärinkäytös aiheutti huomattavia taloudellisia menetyksiä ja herätti heidät selvittämään yrityksen sisäisen valvonnan tilaa. Opinnäytetyön lopputulemana case-yrityksen

sisäinen valvonta oli ollut lähes olematonta, sillä ennen väärinkäytöksen paljastumista osakaiden toiminta perustui keskinäiseen luottamukseen. Tässä tapauksessa väärinkäytöksen menetykset olisivat voineet jäädä pienemmäksi esimerkiksi ostoprosessin ehkäisevällä kontrollilla, ostojen kahdenkertaisella tarkastamisella. Sisäisen valvonnan merkitys on yrityksen menestyksen kannalta huomattava, sillä se ehkäisee ja hankaloittaa väärinkäytösten tekemistä ja siitä muun muassa johtuvaa mainehaittaa.

Valitsin aiheeksi ammatilliset väärinkäytökset ja sisäisen valvonnan, sillä minusta henkilökohtaisesti tuntuu, että medioissa on ollut viime vuosina enemmän uutisia väärinkäytöksistä. Olen lisäksi itse hyvin kiinnostunut siitä, kuinka väärinkäytökset ovat päässeet tapahtumaan, kuinka ne on huomattu ja kuinka ne olisi voitu estää. Lisäksi pienille organisaatioille suunnattua materiaalia ei oikein löytynyt.

Pienissä organisaatioissa ei usein ole aikaa, rahaa tai osaamista sisäisestä valvonnasta. Pienilläkin muutoksilla voidaan ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä. Heille olisi hyvä olla mahdollisimman matalan kynnyksen apua sisäiseen valvontaan sillä Yrittäjien mukaan heistä koostuu yli 99 % Suomen kaikista yrityksistä. Heille kohdennettua suomenkielistä tietoa sisäisestä valvonnasta on hyvin vähän.

Näiden asioiden lisäksi jokaisen joka toimii taloushallinnossa olisi hyvä tietää muun muassa eri taloushallinnon prosessien riskeistä ja tarpeellisista kontroleista, asioista mitkä ovat sisäisen valvonnan vähimmäistaso. Organisaation jäsenenä työntekijä kantaa osaltaan vastuuta sisäisestä valvonnasta (Ratsula 2021, 12).

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää minkälaiset ammatilliset väärinkäytökset ylittävät Suomen sanomalehtimedian uutiskynnyksen, mitä niissä on tapahtunut ja kuinka ne olisi voitu estää. Väärinkäytöksiä, jotka vahingoittavat organisaatiota ja niiden tekijöinä ovat kyseisen organisaation työntekijät, johtajat tai omistajat, kutsutaan ammatillisiksi väärinkäytöksiksi (ACFE Finland 2019). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten ja tässä työssä esitetyn sisäisen valvonnan teorian avulla on tarkoitus herätellä ja motivoida pieniäkin organisaatioita kehittämään sisäistä valvontaansa niissä esimerkiksi välttäisiin väärinkäytöksiltä. Pienissä organisaatioissa ei välttämättä huomioida sisäistä valvontaa, tunneta sitä, tai ymmärretä, miksi se on tärkeää. Erityisesti pienistä organisaatioista ei välttämättä löydy osaamista tai aikaa paneutua asiaan.

Opinnäytetyön näkökulma on Suomessa toimiva pieni organisaatio, jolla ei ole omaa sisäistä tarkastusta. Organisaatioiksi luetaan tässä työssä niin osakeyhtiöt kuin esimerkiksi yhdistyksetkin. Sisäisen valvonnan ja väärinkäytösten ehkäisyn näkökulma on pienissä organisaatioissa.

Tässä työssä keskitytään nimenomaan ammatillisiin väärinkäytöksiin, joista väärinkäytöksen tekijä tai tekijät hyötyvät itse. Väärinkäytöksen tekijä, joka omistaa yrityksen yksin, on rajattu pois koska silloin tekijä varastaisi itseltään. Väärinkäytös voitaisiin myös lukea harmaaksi taloudeksi, jossa kohteena voi olla muun muassa Verottaja. Tekijä voi olla esimerkiksi yksi osakkaista, hallinnon jäsen, työntekijä tai sellaiseen verrattava, tai yhdistyksen vapaaehtoinen. Kaikenlainen epäsopeva käytös rajataan pois koska halutaan keskittyä väärinkäytöksiin, joissa vahinko on helposti laskettavissa rahassa. Koska tutkimuksen materiaalista, sanomalehtiuutisista, voi olla mahdotonta selvittää minkä kokoinen organisaatio on, käytetään sanaa pieni, löyhästi. Tutkimuksesta on rajattu pois muun muassa finanssiala, Suomen valtio, kunnat, pörssiyritykset ja Yhdysvalloissa listatut pörssiyritykset sekä niiden tytäryhtiöt, sillä niille on lakeja ja ohjeistuksia sisäisestä valvonnasta (Ratsula 2021, 21).

Tutkimus toteutetaan keräämällä sanomalehtilähteistä uutisia, joissa käsitellään ammatillisia väärinkäytöstapauksia. Aikarajaksi näille uutisille on asetettu 1.1.-16.11.2024. Uutisesta mikä on esiintynyt tällä aikavälillä painetussa sanomalehdessä, voidaan hakea lisätietoa vanhemmista sanomalehdistä tai internetistä, osa uutisista julkaistaan vain internetissä. Tutkimuksen toinen osio on asiantuntijan haastattelu sillä, pienille organisaatioille tarkoitettua materiaalia sisäisestä valvonnasta on hyvin vähän, jos ollenkaan.

## 2.2 Tutkimusote

Tämä opinnäytetyö tähtää positiiviseen muutokseen pienten organisaatioiden sisäisessä valvonnassa ja toteutetaan siten kehittämistutkimuksena eli yhdistelmä tutkimuksena. Tässä monimenetelmäisessä tutkimusstrategiassa yhdistyvät tarpeen mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus tai vain kvalitatiivinen tutkimus. Kaikki muutokseen tähtäävä kehittäminen ei ole kehittämistutkimusta sillä se vaatii tutkimuksellisen otteen ja tutkimusosion. (Kananen 2015, 33, 39–40.)

Tässä työssä tutkimusstrategia on laadullinen, sillä tavoitteena ei ole esimerkiksi kuinka usein ilmiö esiintyy. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat usein induktiivisia, eli aineistolähtöisiä ja tästä käsin tavoitellaan johtopäätösten tekemistä. Aineistosta käsin tavoitellaan johtopäätösten tekemistä. Esimerkiksi dokumenttiaineistoja ja haastatteluja käytetään yleisesti laadullisen tutkimuksen tarpeiston kasaamisessa. Aineistonkeruumenetelmiä normaalisti myös yhdistellään. (Kananen 2015, 40; Puusa & Juuti 2020, 10, 13; Kallinen & Kinnunen 2021a.)

## 2.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Aineistona ovat sanomalehtien näköislehdistä etsityt mediatekstit, tekstin varaan rakentuvat media-aineistot (Kallinen & Kinnunen 2021b), kuten esimerkiksi uutiset ja artikkelit. Nämä suomenkieliset uutiset ja artikkelit ammatillisista väärinkäytöksistä kerätään näköislehdistä ePress-palvelusta. ePress-palvelu on digitaalinen lehtipalvelu jonka kautta pääsee lukemaan suurimpien kustantajien sisällöt muun muassa digitaalisina näköislehtinä (ePress® - Digitaaliset lehtihyllyt). Palveluun pääsevät LUT-tiedekirjaston kautta LAB ammattikorkeakoulun opiskelijat ja opettajat tiedekirjaston kautta ja sieltä voi lukea kotimaiset paikallis- ja maakuntalehdet (LUT Academic Library 2024). Uutisaineiston keruuseen valikoitui ePress-palvelu, sillä Internetistä tietoja etsittäessä esteeksi nousee se, että suurin osa uutisista on luettavissa vain kyseisen lehden tilaajille. Tämä koskee niin sanomalehtiä kuin iltapäivälehtiä.

Aineistoa haetaan palvelusta aikarajauksella 1.1.2024-16.11.2024 sekä käyttämällä esimerkiksi hakusanoja väärinkäyt\*, petos, lahjon\*, kavallu\* ja sisäi\* valvon\*. Mediatekstit voivat olla intermediaalista eli versioita samoista teksteistä (Kallinen & Kinnunen 2021b) eri sanomalehdissä. Näistä valitaan mahdollisuuksien mukaan se missä on eniten tietoa tai näitä yhdistellään, jotta tieto väärinkäytöstapauksista on mahdollisimman kattavaa. Valituista tapauksista voidaan myös hakea lisätietoa vanhemmista sanomalehdistä tai Internetistä. Analysoitavat mediatekstit tallennetaan tekstiedostoiksi viitteidenhallintaohjelmaan Zoteroon.

Tutkimuksen toinen osio on teemahaastattelu, minkä etuna on ennen kaikkea joustavuus. Teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, edetään tutkijan valmiiksi valitsevien, keskeisten, teemojen tai kysymysten kautta. Tämän haastattelumuodon etuna on että haastattelija voi tehdä tarkennuksia ja lisäkysymyksiä haastateltavalle kesken haastattelun. Etukäteen valitut teemat tai kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Jotta haastattelu on mahdollisimman onnistunut ja sen avulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa, on haastattelukysymykset tai aiheet hyvä antaa haastateltavalle etukäteen. Etuna haastattelussa on myös se, että haastateltavaksi voidaan valita kyseiseen aiheeseen perehtynyt henkilö. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Kallinen & Kinnunen 2021c.)

Haastateltavaksi pyydettiin useampaa henkilöä, mutta aikataulu- ja liikesalaisuussyihin vedoten moni kieltäytyi. Haastateltavaksi kuitenkin suostui Moreni oy:n toimitusjohtaja ja sen yksi perustajista, Kari Hämeenaho. Hän on ekonomi ja työskentelee myös LAB ammattikorkeakoulun yhtiöoikeuden lehtorina. Hämeenaho valikoitui haastateltavaksi ammatillisen tietämyksensä sekä Moreni oy:ssä muun muassa tehtävien sisäisten sekä yritystarkastusten vuoksi. Teemahaastattelu tehdään puhelinhaastatteluna mikä tallennetaan, ja samanaikaisesti MS Wordin sanelutoiminto litteroi keskustelumme.

Uutisaineisto analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä ja analyysin työtapana on aineistovetoinen koodaus. Löydetyistä aineistosta tunnistetaan ja nimetään systemaattisesti sisällöllisiä elementtejä joiden luokille annetaan omat koodit (Kallinen & Kinnunen 2021d). Luokat voivat olla esimerkiksi yritysmuoto, tekijä, kuinka väärinkäytös tapahtui ja taloudellisen haitan rahamäärä.

Kerätyistä uutisista siirretään tärkeimmät tiedot Excelliin. Koodausta käyttäen Excelliin tehdään taulukkoja, joiden avulla tapauksia saadaan muun muassa ryhmiteltyä monin eri tavoin ja vertailla. Tiedoista voidaan tehdä tilastoa sekä euro- ja aikamääreet saadaan laskettua tarvittavilla tavoilla. Tietoja tulkitaan ja tarvittavin osin ne siirretään opinnäytetyöhön.

Haastattelumateriaalin litterointi käydään läpi tallenteen kanssa ja litterointiin tehdään tarvittavia korjauksia. Tästä materiaalista erotetaan tärkeimmät kohdat, jotta sisältö olisi selkeämpi. Haastattelumateriaali analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä, sillä siinä keskitytään siihen mistä asioista ja aiheista haastateltava puhuu. (Kallinen & Kinnunen 2021c.) Materiaalia tulkitaan ja selvennetään sekä poistetaan asiaan kuulumattomia osia. Aineisto teemoitellaan teemahaastattelun kysymysten avulla. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 7.1, 7.5.3.) Tiivistetty lopputulos siirretään opinnäytetyöhön.

### 3 Käsitteet

#### 3.1 Ammatillinen väärinkäytös

Sisäiset tarkastajat ry on suomentanut englanninkielisen sanan fraud väärinkäytökseksi. Sana väärinkäytös voidaan määritellä monella tavalla, sisäisien tarkastajien yhdistys määrittelee sen näin: *Kaikki laittomat toimet, kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla tai voimakeinoilla uhkaamista*. Väärinkäytöksiä tehdään jotta henkilöt tai organisaatiot saavat rahaa, omaisuutta tai palveluja. Väärinkäytösten tekemisellä halutaan välttää maksuja tai palvelujen menetyksiä. Niitä tehdään myös jotta varmistetaan henkilökohtaisia tai liiketoiminnallisia etuja. (The Institute of Internal Auditors 2016, 34.)

Ratsula (2021, 276–277) määrittelee ammatillisen väärinkäytöksen tekijäksi organisaation työntekijän, esihenkilön, johtajan tai omistajan, toisin sanoen väärinkäytöksen mahdollistaa ammatti kohdeorganisaatiossa. Ammatillisessa väärinkäytöksessä tähdätään henkilökohtaiseen hyötyyn organisaation resurssien tai varojen tahallisella ja tietoisella väärinkäytöllä. Organisaation etiikan, arvojen tai toimintaperiaatteiden vastaiset toimet voidaan myös tulkita väärinkäytökseksi, vaikka ne eivät ole lain vastaisia. Väärinkäytöksen erottaa tahattomasta virheestä juurikin tahattomuus ja sekä inhimillinen tekijä syynä. Jokipii kertoo Oivaluksia-podcastissa, että kaikki väärinkäytökset eivät ole rikoksia, ne voivat olla esimerkiksi epäeettistä tai organisaation arvojen vastaista toimintaa (Marttinen).

Jokipiin ja Paavolan mukaan (2024) viimeisen kahden vuoden aikana joka toisessa yrityksessä on havaittu väärinkäytös, ja nämä ovat vain havaittuja väärinkäytöksiä. Harva työpäikällä tapahtunut väärinkäytös päättyy poliisin tutkintaan tai julkisuuteen, ne hoidetaan yleensä hiljaa sisäisesti.

Väärinkäytöksiin syyllistyvät ihmiset ovat aivan tavallisia ihmisiä ja usein väärä tie alkaa pienistä oikaisuista. Nälkä kasvaa kuitenkin syödessä koska tekijä huomaa ettei jää kiinni, siksi riittävät kontrollitoimet ovat tärkeitä. Useimmat ammatilliset väärinkäytökset johtuvat niin sanotusti tarpeesta, rahaa tarvitaan esimerkiksi päihteiden tai pelivelkojen maksamiseen. Pienestä alkanutta väärinkäytöstä jatketaan koska seuraavan askeleen ottaminen on helpompaa ja väärinkäytöksen rahallinen arvo voi kasvaa joka askeleella. Tarpeen lisäksi myös sosiaaliset odotukset, tarve menestyä ja työhön kyllästyminen saattavat ajaa henkilön tekemään väärinkäytöksiä. Esihenkilöillä sekä organisaation toimintakulttuurilla, mikä on sallittua ja mikä ei, on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. (Ratsula 2021, 279, 283.)

Ratsulan (2021, 280) mukaan ei ole ennen kuulumatonta, että väärintekijä kuuluu organisaation omistajiin tai johtoportaaseen. Lisäksi mitä korkeammalla organisaatiossa tekijä on,

sitä suuremmat ovat taloudelliset menetykset. Ammatillisia väärinkäytöksiä voivat olla esimerkiksi varkaus, lahjusten vastaanotto, liiketapahtuman ohjaaminen itselle tai ulkopuoliselle, raha tai omaisuuden oikeudeton käyttö ja kirjanpidon väärentäminen väärinkäytön peittelemiseksi.

### 3.1.1 Seuraamukset organisaatiolle

ACFE:n (2024, 4) maailman laajuisen tutkimuksen, vuoden 2024 Report to the Nations, mukaan arvion maailmanlaajuisesti väärinkäytöksissä menetetään 5 % liikevaihdosta. Tyypillinen väärinkäytös on kestänyt 12 kk ennen kuin se huomataan, suurin osa, 52 %, paljastavista vinkeistä tulee työntekijöiltä. ACFE Finlandin (2019) mukaan organisaation menetykset kasvavat sitä suuremmaksi, mitä kauemmin väärinkäytös jatkuu. Usein menetykset jäävät kokonaan tai osin pysyviksi.

Vain noin viidestä kymmeneen prosenttia havaituista väärinkäytöksistä viedään poliisin tutkintaan joten ammatilliset väärinkäytökset ovat vaiettu ilmiö (Jokipii & Paavola 2024). Huonon julkisuuden pelossa ja kokemus että sisäiset seuraamukset riittävät, ovat suurimpana syynä sille ettei väärinkäytöstä viedä virallisia reittejä eteenpäin. Ajatellaan myös että se voisi vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Ratsula 2021, 279.)

### 3.1.2 Ehkäisevät ja paljastavat kontrollit

Ratsulan (2021, 285) mukaan väärinkäytösten ehkäisyyn tarvitaan monen tahon ja prosessin yhteistyötä, vaikkakaan riskiä ei koskaan voi saada nolnaan. Tarkoituksenmukaisilla kontrolleilla luku saadaan kuitenkin mahdollisimman alas. Kontrolleja tarvitaan väärinkäytösriskin hallintaan, väärinkäytösten ehkäisemiseen sekä paljastamiseen.

Ehkäisevät kontrolleja ovat esimerkiksi nollatoleranssi, fyysiset kontrollit, työtehtävien eriyttäminen sekä esihenkilövalvonta. Osa ehkäisevistä kontrolleista käyvät myös väärinkäytösten havaitsemiseen. (Ratsula 2021, 286.)

Ratsula (2021, 288) toteaa että on hyvin oleellista, että organisaatio ymmärtää ja tietää organisaatiossa olevan nollatoleranssi väärinkäytöksille sekä epäasialliselle käyttäytymiselle. Puututaan ja on puututtu kaikkiin havaittuihin epäkohtiin ja niistä kertomiseen on olemassa väyliä, kuten esimerkiksi whistleblowing-kanava. Viestintä on läpinäkyvää, kaikki tiedävät millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei, ja mitä seurauksia toisin käyttäytymällä seuraa. Ilmapiirin on oltava aidosti sellainen, että jokainen organisaation jäsen uskaltaa tuoda esille pulmallisia asioita.

Fyysisten kontrollien esimerkkejä ovat muun muassa järjestelmien aukoton kirjausketju ja lokitiedot, käyttöoikeuksien tarvittavat rajaukset järjestelmiin ja organisaation tiloihin sekä tietojen varmuuskopiointi. Vaikka näistä monet vaikuttava ensisilmäyksellä suojaavan organisaatioita ulkopuolisilta, ne estävät myös henkilöstön väärinkäytöksiä. (Ratsula 2021, 289–290.)

Ratsula (2021, 292) korostaa, että inhimilliset virheet ja tahalliset väärinkäytökset voidaan minimoida eriyttämällä työtehtävät. Erityisesti tärkeiden rahan liittyvien prosessien tehtävien eriyttäminen on erittäin tarpeellista. Sama henkilö ei voi kirjata laskuja, hyväksyä niitä ja vielä maksaakin. Tässä on paikallaan myös fyysinen kontrolli, käyttöoikeuksien rajaaminen.

Esihenkilö toimii päivittäisenä käytännön esimerkkinä toimintatavoista ja organisaation kulttuurin luomisesta, kuten myös muut kollegat. Jos esihenkilö antaa esimerkkiä sääntöjen venyttamisestä, miksi kukaan muukaan niitä noudattaisi. Jos työyhteisössä on vallalla huono ilmapiiri ja sääntöjenvastainen toiminta, se helposti leviää organisaatiossa. Kirjoittamattomista säännöistä tulee pikkuhiljaa vahvempia. Rehellisyydellä ja oikein toimimisen kulttuurilla on siis oleellinen merkitys. Esihenkilön päivittäisiin tehtäviin kuuluu paljon kontroleja. Vaikka ne voivat välillä tuntua turhilta, niilläkin on merkitystä, ja jälleen annetaan positiivista esimerkkiä muille. On hyvä muistaa, että esihenkilö on vastuussa siitä, että hänen työntekijänsä tietävät mikä on sallittua ja mikä ei. (Ratsula 2021, 285, 287.)

Paljastavat kontrollit ovat Ratsulan (2021, 139, 295) mukaan nimensä mukaisia, ne tuovat valokeilan virheisiin ja poikkeamiin. Niihin kuuluvat muun muassa eettiset ilmoituskanavat, proaktiivinen data-analyysi sekä pakolliset lomat ja rotaatio.

Eettiset ilmoituskanavat, kuten whistleblowing-kanava ovat olleet muun muassa tietyn ko-koisissa organisaatioissa ja tietyillä aloilla pakollisia vuoden 2023 ilmoittajansuojelulain (1171/2022) myötä. Asiaa käsitellään luvussa 3.3.4. (Ratsula 2021, 295.)

Proaktiivisen data-analyysin avulla voidaan paljastaa väärinkäytöksiä. Erilaisilla kriteereillä, esimerkiksi pyöreät summat, voidaan valtavasta määrästä tietoa löytää taloudellisia tapahtumia ja toimenpiteitä mitkä ovat todennäköisemmin merkkejä väärinkäytöksestä. (Ratsula 2021, 296.)

Ratsula (2021, 297) toteaa, että odottamattomasti töistä jääneen henkilön sijainen on klas-sisin väärinkäytöksen löytäjä, siksi pakolliset lomat ja rotaatio ovat tärkeitä. Tämä varmistaa myös sen, että kaikille löytyy sijainen joka osaa hoitaa kyseisen työn. Kirjanpidon, rahaliikenteen ja myynti- ja ostoreskontran hoitamisen tehtävät ovat kriittisimpiä väärinkäytösten kannalta.

### 3.2 Sisäisen valvonnan käsite ja kehityskaari

Ratsula (2021, 1–2) kertoo, että sisäisen valvonnan perimmäinen tarkoitus on auttaa organisaatio saavuttamaan tavoitteensa. Sisäisen valvonnan käsite on hyvin laaja. Perustan sille luo ylimmän johdon määräämät pääpiirteet ja he toimivat esikuvina siitä, mikä on organisaatioissa sallittua ja mikä ei. Ylimmän johdon esimerkki, *tone from the top*. Sisäinen valvonta rakennetaan aina organisaation omista lähtökohdista, omista päämääristään ja niihin kohdentuvista riskeistä käsin. Sisäinen valvonta sopii jokaiselle organisaatiolle koska se on jo olemassa jokaisessa organisaatiossa mutta eri muodoissa.

Sisäinen valvonta rakentuu toimenpiteistä ja käytännöistä mitkä on rakennettu organisaation eri kerroksiin. Nämä toimenpiteet ja käytännöt muodostuvat monesta osasta, niin hyväksymisvaltuuksista, työtehtävien jaosta että laskenta- ja ohjausjärjestelmien käsittävistä kontroleista. Pehmeitä kontroleja tarvitaan myös, johdon ja esihenkilöiden täytyy viestiä, että jokainen noudattaa vastuullista toimintaa. Näin voidaan kohtuullisesti varmistaa, että organisaatio menettelee sen asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Ratsula 2021, 4.)

### 3.3 Sis. valvonnan lainsäädäntö

Ratsula (2021, 21) toteaa, että mikään erillinen lainsäädäntö ei suoraan määrää sisäisestä valvonnasta. Teemaa voidaan kuitenkin tarkastella vaikkapa osakeyhtiölaissa määriteltyjen vaatimusten näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jätetyille finanssialalle, Suomen valtiolle, kunnille, pörssiyrityksille ja Yhdysvalloissa listatuille pörssiyrityksille ja niiden tytäryhtiöille on heille kohdennettuja lakeja tai ohjeistuksia sisäisestä valvonnasta.

Finanssivalvonta on antanut ohjeistuksia sisäisen valvonnan järjestämisestä luottolaitoksille ja arvopaperimarkkinoilla toimiville. Valtion talousarviolaisissa (423/1988) säädetään valtion virastojen sisäisen valvonnan järjestämisestä. Kuntien ja kuntayhtymien sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta on säännöksiä kuntalaisissa (410/2015). Suosituksia pörssiyrityksien sisäisen valvonnan järjestämisestä antaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Kansainvälisesti huomionarvoisin sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö, Sarbanes-Oxley Act, määrää kaikkia Yhdysvalloissa listattuja pörssiyrityksiä ja niiden tytäryhtiöitä. (Ratsula 2021, 21.)

#### 3.3.1 Osakeyhtiölaki

Osakeyhtiölain (624/2006, 6 luku 2 §) mukaan yhtiön asianmukaisesta hallinnon ja sen toiminnan järjestämisestä huolehtii hallitus. Yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan

asianmukaisesta järjestelystä vastaa myös hallitus. Sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta on vastuussa viime sijassa hallitus (Ratsula 2021, 22).

Toimitusjohtajan tehtävä yhtiössä, osakeyhtiölain (624/2006, 6 luku 17 §) mukaisesti, on hoitaa juoksevaa hallintoa niiden ohjeiden ja määräysten mukaisesti, mitkä yhtiön hallitus on antanut. Yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon järjestämisestä luotettavalla tavalla on toimitusjohtajan vastuulla.

### 3.3.2 Listaamattomat yhtiöt

Keskuskauppakamari haluaa edistää hyvän hallinnon periaatteiden juurtumista myös listaamattomiin yhtiöihin. Siksi suurille listaamattomille yhtiöille on annettu suositus pörssi-yhtiöiden hallinnointikoodin noudattamisesta soveltuvin osin. Koska hallinnointikoodin vaatimukset ovat raskaat, suosittelevat he pienemmille listaamattomille yhtiöille heidän vuonna 2006 julkaisemaa, ja vuonna 2016 päivittämää asiakirjaa, Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoin kehittämiseksi. Corporate Governance. Tämän avulla toiminnan hyvän hallinnointitavan mukaiseksi kehittäminen on mahdollista pienillekin yhtiöille. Asialuettelon seuraaminen on täysin vapaaehtoista ja yhtiöt voivat omista lähtökohdistaan harkita, onko hallinnoinnin muuttamiselle tai kehittämiseksi tarvetta ja hyödyntää luetteloa omien tarpeidensa mukaisesti. (Keskuskauppakamari.)

Keskuskauppakamarin (2016) mukaan pienimpien yhtiöiden sisäiseen valvontaan liittyen asialuettelossa mainitaan pienien yhtiöiden sisäinen työnjako jossa saattaa toteutua niin kutsuttuja vaarallisia työyhdistelmiä. Tällaisia tilanteita voidaan kompensoida raportointijärjestelmillä sekä johdon riittävällä valvonnalla.

### 3.3.3 Rahanpesulaki

Rahanpesulla tarkoitetaan sitä, että rikoksella hankittu raha saadaan näyttämään lailliselta. Varojen alkuperä on laitton ja laillisen maksujärjestelmän läpi kierrättämällä pyritään pesemään rahat. Näin toimien varojen tosiasiallinen luonne, alkuperä ja omistajat peittyvät. (Rahanpesu a.)

Rahanpesulaki koskee yllättävän monia, niin luonnollisia henkilöitä kuin monia eri alan yrityksiä ja palvelua tuottavia asiantuntijayrityksiä (Azets Finland 2018). Ilmoitusvelvollisia toimialoja ovat muun muassa *pankki- ja sijoitustoiminta, virtuaalivaluutan tarjoaminen, kiinteistövälitys, perintä, kirjanpito ja tilintarkastus sekä oikeudellisten palveluiden tarjoaminen* (Rahanpesu b). Näiden lisäksi rahanpesulaki (444/2017, 1 luku 2 § 24 mom.) koskee, muttei rajoitu, *liike- tai ammattitoimintana tavaroita myyvään tai välittävään siltä osin kuin maksetaan tai otetaan vastaan maksusuorituksena käteistä yhtenä suorituksena tai toisiinsa*

*kytkeytyvinä suorituksina yhteensä vähintään 10 000 euroa.* Lailla veloitettujen täytyy muun muassa laatia riskiarvio toimintaansa liittyvistä väärinkäytösriskeistä sekä tunnistaa ja tuntee asiakkaansa. Tämän lisäksi hyvin monien yritysten ja yhteisöjen täytyy selvittää ja rekisteröidä tosialliset edunsaajat eli omistajat ja muut määräysvallan käyttäjät. Veloitettujen täytyy toimillaan pyrkiä ehkäisemään rahanpesua sekä ilmoittaa epäilyttävistä liiketoimista valvontaviranomaiselle. (Rahanpesu c.)

### 3.3.4 Whistleblowing-ilmoituskanava

Vuoden 2023 alussa astui voimaan Ilmoittajansuojelulaki (1171/2022) jolla käytäntöön pantiin Euroopan unionin ilmoittajansuojeludirektiivi eli niin kutsuttu whistleblowing- tai whistleblower-direktiivi. Lain myötä tietyillä toimialoilla ja tietynkokoisissa organisaatioissa täytyy olla luotettava kanava, jonka kautta voi tehdä ilmoituksen organisaatiossa havaitsemistaan väärinkäytöksistä ja epäkohdista. Tämän kanavan kautta organisaatio voi myös kertoa suorittamistaan toimenpiteistä ilmoittajalle. (Ilmoituskanava.) Ilmoitusten käsittelyyn kuuluu myös velvollisuuksia (Mäkelä 2023).

Tämä laki edellyttää, että organisaation työllistäessä vähintään 50 henkilöä, täytyy heillä olla ilmoituskanava. Organisaatiot, jotka ovat edellä mainittua pienempiä, voivat ottaa omasta tahdostaan ilmoituskanavan käyttöön ja osoittaa näin vastuullisuuttaan. Toiminnimiyrietykset on tässä laissa rajattu lain ulkopuolelle. Lisäksi tietyillä toimialoilla täytyy olla koosta riippumatta ilmoituskanava. Näitä toimialoja ovat finanssiala ja muut rahanpesudirektiivin soveltamisalaan kuuluvat, esimerkiksi ilmailu ja meriliikenne. (Ilmoituskanava; Mäkelä 2023.)

Ilmoituskanava-sivuston mukaan ilmoittajansuojelulaki antaa suojan ilmoittajalle, kun ilmoitus tehdään *Euroopan unionin tai kansallisen oikeuden rikkomisista, joka ovat rangaistavia, voivat johtaa seuraamusmaksuun tai voivat vakavasti vaarantaa yleisen edun toteutumista.* Seuraavilla aloilla havaituista väärinkäytöksistä voidaan tehdä ilmoituksia, esimerkiksi kuluttajansuoja, ympäristönsuojelu, liikenneturvallisuus sekä tuoteturvallisuus ja vaatimustenmukaisuus.

Ilmoituksia voidaan lisäksi tehdä muun muassa Euroopan unionin tulojen tai varojen keräämistä, avustusten tai valtiontukien myöntämistä koskevien sääntöjen rikkomisesta. Ilmoitusten piiriin kuuluvat lisäksi esimerkiksi kilpailusääntöjen, verosääntöjen rikkomisesta sekä kuluttajan suojaamiseksi säädetyin lainsäädännön rikkomisesta. (Ilmoituskanava.)

Ilmoittajansuojelun yleisiä edellytyksiä ovat ilmoittajan perusteltu syy uskoa että tiedon pitävän paikkansa, vilpittömä mieli, mutta näyttöä ei tarvitse esittää ilmoituksen tueksi. Tieto täytyy kuulua ilmoittajansuojelulain soveltamisalaan. Lisäksi ilmoittaja on havainnut

väärinkäytösepäilyyn työn, työnhaun tai luottamustehtävän hoitamisen yhteydessä. Jos ilmoittaja on saanut tietonsa muutoin kuin työssään tai työnsä yhteydessä, ei ilmoittaja saa suojaa. Laki ei suojaa kaikkea ilmoittamista, epäselvää voi olla kuuluuko rikkomus ilmoittajansuojelulain soveltamisalaan. Organisaation täytyy suojella ilmoittajaa ja pidättäytyä vastatoimista. Tämä siinäkin tapauksessa, että organisaatio ei lain mukaan tarvitse omaa ilmoituskanavaa ja ilmoitus on jätetty viranomaisen ilmoituskanavaan tai hän on julkistanut väärinkäytöstä koskevan tiedon. Laki koskettaa näin kaikkien yritysten ja organisaatioiden toimintaan. (Ilmoituskanava; Mäkelä 2023.)

Ilmoituksen jättämisen täytyy olla mahdollista vähintään nykyisille työntekijöille. Jos organisaatio on valinnut tämän mallin, voivat muut ilmoittajat ilmoittaa asiastaan viranomaisen ilmoituskanavassa. Ilmoittajat, jotka saavat suojelua vastatoimia vastaan ovat

- *nykyiset ja entiset työntekijät sekä työnhakijat*
- *mahdolliset vapaaehtoistyöntekijät ja harjoittelijat*
- *alihankkijoiden ja toimittajien palveluksessa olevat työntekijät*
- *hallituksen tai hallintoneuvoston jäsenet sekä toimitusjohtaja*
- *osakkeenomistajat.* (Ilmoituskanava.)

Mäkelän (2023) mukaan organisaation sisäiseen ilmoituskanavaa tehdystä ilmoituksesta täytyy toimittaa vastaanottoilmoitus ilmoittajalle seitsemän päivän kuluessa. Tästä alkaa kulu kolmen kuukauden määräaika, jonka jälkeen ilmoittajalle on kerrottava mitä toimenpiteitä ilmoituksen perusteella mahdollisesti toteutetaan. Vasta tämän jälkeen ilmoittaja voi tehdä samasta asiasta ilmoituksen viranomaiselle tai julkisuuteen.

Organisaatiossa täytyy olla nimetty henkilö, joka vastaa ilmoitusten käsittelystä. Ilmoitusten käsittely on luottamuksellista, joten tietosuojasta on huolehdittava. Jos organisaatiossa tiedetään ilmoittajan henkilöllisyys, täytyy erilaisia liiketoiminta- ja työnjohdollisia päätöksiä harkita tarkoin. Todistustaakka siitä, että vastatoimia ei ole tehty on työnantajalla. (Mäkelä 2023.)

### 3.4 Rajoitteet

Sisäinen valvonta antaa kohtuullisen varmuuden, ei täyden varmuuden, organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisesta. Mikäli puutteita havaitaan, voidaan tilannetta pyrkiä korjaamaan tai kehittämään toimintatapoja sisäisen valvonnan avulla. Sataprosenttinen este tehottomuudelle tai väärinkäytöksille ei hyväkään kontrollijärjestelmä ole. (Ratsula 2021, 18.) Virhearviointeja, huonoja päätöksiä tai ulkoisia tapahtumia, tai niiden vaikutuksia

organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, ei voi estää sisäisellä valvonnalla. Osin voi epäonnistua myös tehokkaasti järjestetty sisäinen valvonta.

*Rajoitukset voivat johtua seuraavista asioista:*

- *Asetetut tavoitteet eivät ole sisäisen valvonnan kannalta asianmukaisia.*
- *Inhimillinen päätöksenteko voi olla virheellistä ja ennakkoluuloihin perustuvaa.*
- *Epäonnistuminen voi aiheutua inhimillisistä, tahattomista virheistä.*
- *Johto, muu henkilöstö ja/tai kolmas osapuoli voivat tahallisesti kiertää sääntöjä.*
- *Ulkoiset tapahtumat, joita organisaatio ei pysty hallitsemaan. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2015, 12.)*

Ratsulan (2021, 18) mukaan neljän silmän periaate, että yhden liiketapahtuman toteuttamisessa tulee olla mukana vähintään kaksi eri henkilöä, ei aina toteudu, erityisesti pienissä organisaatioissa. Pienissä ei ole aina resursseja tai käytännön kannalta järkevää eriyttää työtehtäviä tarpeeksi. Näin yksittäisellä työntekijällä saattaa olla valvonnan näkökulmasta liian laaja tehtäväkenttä. Lisäksi useampi henkilö yhdessä voi kiertää kontrollin. Silloin työtehtävien eriyttäminen, näin esimerkiksi, ei ole tehokas kontrolli.

Merkityksettömiin asioihin ei ole tarkoituksenmukaista uhrata tarpeettomasti aikaa ja kustannuksia, hyödyn tulee olla oikeassa suhteessa uhrattuihin kustannuksiin. Sisäisen valvonnan kustannuksia tulisi verrata lähinnä sen johdolle antamaan varmuuteen, apuun ja tukeen. Laatuun ja määrään verrattuna sisäisen valvonnan tulisi olla taloudellista. (Ratsula 2021, 18.)

### 3.5 Eri toimijoiden vastuut

Vastuuta sisäisestä valvonnasta kantaa osaltaan jokainen organisaation yksilö. Jokaisen henkilön arkisetkin päätökset ovat merkityksellisiä (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 78). Yhdenkin ihmisen huomio oikeaan asiaan ja oikeaan aikaan, voi paljastaa epäkohtia tai jopa väärinkäytöksiä.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan linjauksista ylätasolla päättää toiminnan ylin valvoja, ja viime kädessä vastuussa oleva, osakeyhtiön tapauksessa hallitus. Yhdessä muun ylimmän johdon kanssa se pitää yllä hyvää ohjaukulttuuria. Organisaation johdolle pahimassa tapauksessa vastuun ja velvollisuuksien laiminlyönti voi realisoitua henkilökohtaisina sakkoina tai jopa vankeustuomioina. (Ratsula 2021, 12.)

Ratsulan (2021, 12) mukaan kokonaisvastuu sisäisen valvontajärjestelmän luomisesta, toteuttamisesta ja ylläpitämisestä on toimitusjohtajalla. Yhdessä organisaation kanssa he määrittelevät arvot, eettiset periaatteet ja keskeisimmät toimintaohjeet. Nämä luovat

perustan sisäiselle valvonnalle. Toimitusjohtaja on hyvin tärkeässä roolissa eettisten arvojen ja yhteisten toimintaperiaatteiden jalkauttamisessa organisaation joka tasolle.

Tarkempien sisäisen valvonnan periaatteiden luomisesta, viestimisestä ja seuraamisesta omissa liiketoimintayksiköissään on vastuussa operatiivinen johto. Keskeinen asema valvonnassa on talouden ja laskennan vastaavilla johtajilla, mutta myös muut johtajat huolehtivat valvonnasta omassa organisaatiossaan. Jokaisen yksikön tai tiimin valvontatoimenpiteet suunnittelee ja toteuttaa kyseisen yksikön johtaja ja on vastuussa sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta omalle esihenkilölleen. Viimeisenä toimitusjohtaja vastaa hallitukselle. (Ratsula 2021, 12.)

Esihenkilöillä on hyvin tärkeä vastuu viedä viestiä sisäisen valvonnan periaatteista ja organisaation johdon määrittämistä toimintatavoista heidän omalle organisaatiolleen. Tiimeillä on oltava edellytykset hoitaa työtehtäviään ja esihenkilön vastuuseen kuuluu varmistaa tämä ja että tiimin jäsenten esiintuomiin huolenaiheisiin ja epäkohtiin reagoidaan. On mahdollista, että jos esihenkilö ei ole hoitanut vastuutaan asianmukaisesti ohjeistaa ja valvoa tiimiläistensä toimia, voi esihenkilölle koitua siitä seuraamuksia. (Ratsula 2021, 12.)

Ratsula (2021, 13) toteaa, omalta osaltaan jokainen organisaation jäsen on käytännön tasolla vastuussa sisäisestä valvonnasta sillä he ovat sitoutuneet organisaation toimintaohjeiden ja periaatteiden noudattamiseen päivittäisissä työtehtävissään. Jokapäiväisissä toimissaan he saattavat tuottaa tietoa sisäisen valvonnan käyttöön tai esimerkiksi suorittaa sen kontroleja. Kaikki ovat myös velvoitettuja raportoimaan ohjeiden ja toimintatapojen laiminlyönneistä tai väärinkäytösepäilyistä. Tätä raportointia varten voi esimerkiksi käyttää whistleblowing-kanavaa, jos sellainen organisaatiossa on.

## 4 Sisäisen valvonnan mallit ja viitekehykset

### 4.1 Kolmen linjan malli

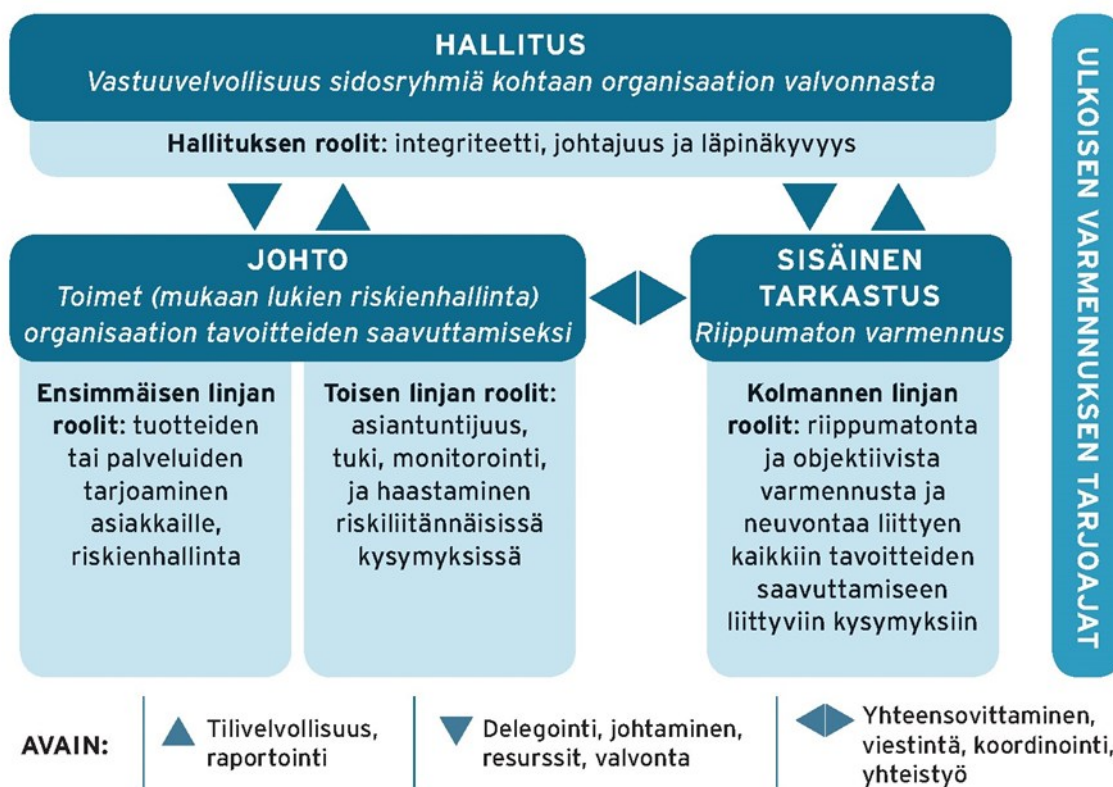
Vuonna 2020 Internal Auditors (IIA) julkaisi päivitetyn version kolmen linjan mallista (Kuva 1). Tässä mallissa kolme erillistä linjaa toimii ylimmän johdon valvonnan alla. Nämä ovat tarpeen, jotta tehokas riskienhallinta ja sisäinen valvonta voidaan toteuttaa. (Ratsula 2021, 42.)

Kolmen linjan malli kuvaa hyvin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan roolit ja vastuut. Sen mukaan vastuuvolliset, joilla on omat tehtävänsä, voidaan jaotella kolmeen erilliseen ”puolustuslinjaan”. Mallissa ylin johto ja hallitus eivät suoraan lukeudu mallin linjoihin, vaan ne niin sanotusti vastaavat sen luomisesta. Mallia päivittäessä painotettiin sitä, että ensimmäinen ja toinen linja voivat olla nivoutuneena yhteen tai omissa lokeroissaan, mutta ne toimivat silti alituisesti yhdessä. (Ratsula 2021, 61.)

Riskikompassi-sivuston mukaan muun muassa organisaatorakenteesta riippumatta, mallin ensimmäisessä linjassa ovat liiketoiminnasta ja prosesseista vastuullinen johto sekä esihenkilöt. Heidän päätöksensä sekä toimenpiteensä aiheuttavat riskejä mutta lisäksi hallitsevat niitä. Nämä päätökset ja riskit vaikuttava siihen pääseekö organisaatio tavoitteisiinsa.

Toisessa linjassa ovat yksiköt tai toiminnot jotka omalla asiantuntemuksellaan tukevat johtoa. He omalta osaltaan seuraavat vastuullisen johdon ja esihenkilöiden rinnalla että riskienhallinta ja valvontatoimenpiteen ovat tehokkaita ja vaikuttavia. (Riskikompassi.)

Kolmannessa linjassa tuotetaan, raportoidaan, varmistusta Kolmen linjan mallin ulkopuolelle, ylimmälle hallinnolle, että edeltävissä linjoissa toimenpiteet ja ponnistelut ovat olleet yhdenmukaisia annettujen odotusten ja tavoitteiden kanssa. Säilyttääkseen riippumattomuutensa sekä itsenäisyytensä organisaatiosta, tämä linja ole mukana ohjauksessa ja johtamisessa. (Riskikompassi.)



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. ("The IIA"). All rights reserved.

Kuva 1. Kolmen linjan malli (Sisäiset tarkastajat ry 2021)

## 4.2 COSO-malli

Sisäisen valvonnan tunnetuin ja maailmanlaajuisesti yritysten käyttämä viitekehys COSO-malli, joka on alun perin julkaistu vuonna 1992 ja päivitetty vuonna 2013, on toiselta nimeltään COSO IC (COSO Internal Control). Kansainvälinen viiden organisaation yhteisaloite COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) on mallin takana. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 35, 80; Ratsula 2021, 49.)

COSO-malli selittää sisäisen valvonnan organisaatioiden näkökannasta. Soveltamisohjeiden ja esimerkkien avulla se auttaa hahmottelemaan tehokkaan sisäisen valvonnan järjestelmän. Mallin avulla jokainen yritys pystyy kehittämään itselleen soveltuvan sisäisen valvonnan mallin ja jalkauttaa sen organisaatioon itselleen merkityksellisellä tavalla. Sisäisen valvonnan ajatellaan COSO:n mukaan hyödyttävän organisaatiota toimintojen-, raportoinnin- ja compliance-tavoitteiden saavuttamisessa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 80; Ratsula 2021, 51–52.)

Malli pohjautuu viiteen toisiinsa suhteessa olevaan osatekijään

- Ohjausympäristö, muodostuu niin sisäisistä standardeista, prosesseista kuin rakenteistakin mitkä, tekevät sisäisen valvonnan toteutumisen organisaatioissa mahdolliseksi.
- Riskien arvioinnin prosessi, millä havaitaan ja arvioidaan riskit mitkä liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen.
- Valvontatoimenpiteet, tietyt toimenpiteet, joilla huolehditaan johdon määräysten toteutuminen, jotta tavoitteita uhkaavat riskit ovat hallinnassa.
- Tieto ja viestintä, tehokkaan sisäisen valvonnan toteuttamisen edellytys organisaatiossa on, että tietoa jaetaan ja että viestintä on alinomainen prosessi.
- Seurantatoimenpiteet, muodostuvat toistuvista kontrolleista ja erillisistä arvioinneista, joilla saadaan tietoa että jokainen näistä viidestä sisäisen valvonnan osatekijästä on olemassa ja ne ovat toimivia. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 83, 85, 95–96; Ratsula 2021, 52–53.)

Ratsulan (2021, 53) mukaan näiden osatekijöiden katsotaan olevan osa johtamisprosessia. COSO:n tärkein sanoma on, että sisäinen valvonta ei ole vain yksi organisaation irrallinen toiminto vaan monisuuntainen prosessi, jossa osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja joka ulottuu läpi organisaation. Kaikissa organisaatioissa tarvitaan nämä kaikki osatekijät valvontajärjestelmän ylläpitämiseen.

Organisaation tavoitteet, rakenne ja sisäisen valvonnan osatekijät ovat suorassa yhteydessä keskenään. Niin kutsuttu COSO-kuutio demonstroi tätä yhteyttä (Kuva 2). (Ratsula 2021, 53.)



Copyright © 2013 by COSO.  
 All rights reserved.  
 Translation was by the author  
 without review by COSO.

Kuva 2. COSO-mallin kuutio (COSO 2013, Ratsulan 2021, 53 mukaan)

## 5 Tulokset

### 5.1 Uutiset

Kaikista väärinkäytöksiin liittyvistä uutisista tähän työhön valikoitui 21 ammatillista väärinkäytöstä. Näistä tapauksista kahdeksan olivat voittoa tavoittelevia yrityksiä ja 13 tapausta oli voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Mukana oli kolme vielä keskeneräistä tapausta, yksi oli vielä poliisin tutkinnassa, yhdessä odotettiin, nostetaanko syytteet ja yhdessä odotettiin tuomiota. Kavallus- tai vahinkosummilla tarkoitetaan esimerkiksi tekijän pankkitililtä viemää summaa, kokonaiskorvaussummissa mukana voi olla muun muassa oikeudenkäyntikulut. Viivästyskorkoa jonka tekijä olisi myös joutunut maksamaan, ei ole näissä mukana. Vahinkosumma 3 440 euroa esiintyi kahdessa eri tapauksessa.

Kaikista tekijöistä 11 henkilöä eli 52 % työskentelivät johtotasolla, viisi henkilöä olivat keskijohtoa, kolme työntekijätasolla ja kahdesta tieto puuttui. Tekijöistä viisi olivat nimekkeellä toimitusjohtaja, toiminnanjohtaja tai toiminnanohjaaja ja toiset viisi nimikkeellä puheenjohtaja. Kaikista tapauksista lyhyimmillään väärinkäytös oli ehtinyt kestää noin kaksi kuukautta ja pisimmillään kymmenen vuotta, neljästä tapauksesta tieto puuttui. Väärinkäytösten keston keskiarvopituus oli 3,20 vuotta. Työsuhteen pituus oli pisimmillään 18 vuotta ja lyhyimmillään kaksi vuotta, 13 tapauksesta tieto puuttui.

Kaikista tapauksista suurin kavallettu summa ilman viivästyskorkoa oli 577 000 euroa ja pienin 3 440 euroa, kolmesta tapauksesta tieto puuttui tai sitä ei ollut varmistettu. Suurin korvaussumma, jossa mukana oli muun muassa oikeudenkäyntikulut, oli yli 612 000 euroa ja pienin summa 3 440 euroa, kolme tapausta oli keskeneräisiä ja yhdestä tieto puuttui. Kaikki väärinkäytösten tekijät, paitsi kolmessa vielä keskeneräisessä tapauksessa, saivat tuomion ja 14 tapauksessa tuomio tuli törkeästä kavalluksesta. Kolmessa tapauksessa uhkapeliriippuvuus oli, tai saattoi olla, syy väärinkäytökselle, yksi näistä tapausten organisaatioista oli voittoa tavoittelematon, tekijät työskentelivät kaikki eri tason työtehtävissä. Yksi näistä oli kavaltanut työnantajaltaan 10 vuoden ajan keskimäärin yli 57 000 euroa vuodessa. Tämä onnistui muun muassa koska hän oli yrityksen talouspäällikkö.

Voittoa tavoittelevista yrityksistä kahdeksasta tapauksesta ainakin neljässä yritys oli osakeyhtiö, lopuista neljästä ei löytynyt tietoa. Näissä tapauksista kahdessa tekijä oli johtotasoa, kaksi keskijohtoa ja kolme olivat työntekijöitä. Yhdestä tapauksesta tieto puuttuu mutta hän oli yrityksen osaomistaja sekä hänellä oli muun muassa pääsy yrityksen pankkitilille. Tekijöiden työsuhteen kestoista voittoa tavoittelevista yrityksistä löytyi tieto vain kahdesta tapauksesta, yhden työsuhde oli ollut 17 vuotta pitkä ja toisella kaksi vuotta. Näissä tapauksissa väärinkäytös oli pahimmillaan ehtinyt kestää 10 vuotta mutta lyhyimmillään yhdeksän

kuukautta. Voittoa tavoittelevissa organisaatioissa suosituimmat väärinkäytöksen muodot olivat käteiskassa ja organisaation omaisuuden varastaminen tai myynti omaan lukuun, molempia oli kolmessa tapauksessa. Seuraavana tulivat pankkitilisiirto ja myyntilaskut sekä palautukset tai mitätöinnit, näitä oli molempia kahdessa tapauksessa.

Voittoa tavoittelemattomista 13 organisaatiosta yhdeksän olivat yhdistyksiä tai osakaskasuntia, kolme olivat asunto-osakeyhtiöitä ja yksi oli muunlainen organisaatio. Kolmessa asunto-osakeyhtiöihin liittyvässä tapauksessa tekijät olivat isännöitsijöitä, yhdessä tapauksessa tekijä oli lisäksi hallituksen puheenjohtaja ja toisessa tapauksessa kirjanpitäjä. Pisin työsuhde, tai siihen verrattavissa oleva suhde organisaatioon, oli kestänyt 18 vuotta, ja lyhyin 3,8 vuotta. Seitsemässä tapauksessa tieto puuttui. Pisin väärinkäytös kesti kuusi vuotta, ja lyhyin vain kaksi kuukautta. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa väärin-tekijä oli yhdeksässä tapauksessa johtotasolla, kolme oli keskijohtoa ja yhdestä ei ollut tietoa, mutta hänellä oli pääsy organisaation pankkitilille. Näissä organisaatioissa rahan siirtäminen organisaation tililtä tai maksaminen tililtä oli suosituin väärinkäytöstapa ja näitä oli 11 tapauksessa. Toiseksi suosituin oli käteiskassan kavaltaminen, neljä kappaletta, ja kolmanneksi suosituin oli pankki- tai luottokortin käyttö omissa ostoksissa, kolme kappaletta.

Taulukossa 1 esitetään tutkimuksen yleisimmät kavallustyyppit ja niiden määrät yrityksissä sekä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Yhdessä väärinkäytöstapauksessa oli yleensä käytetty useampia kavalluskeinoja. Pahimassa kavallustapauksessa tekijä oli käyttänyt taulukossa esitetyistä kahdeksasta kavallustyypeistä neljää eri tyyppiä.

Kavalluksia oli eniten pankkitilisiirroissa ja erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, mikä kertoo selvästi valvonnan puutteesta kyseisenlaisissa organisaatioissa. Kaikissa tapauksissa, joihin liittyi pankkitilisiirrot, kestivät lyhyimmillään noin kaksi kuukautta ja pisimmillään jopa kymmenen vuotta, yhdestä tieto puuttui. Keston keskiarvo oli kuitenkin vain noin 3,7 vuotta. Kuten kavalluksen keston suhteen, myös kavalletut vahinkosummat olivat näissä tutkimuksen suurimmat sekä pienimmät, noin 577 000 euroa ja 3 440 euroa. Tekijöistä kahdeksan oli johtotasolla, kaksi keskijohtoa ja kahdesta ei ollut tietoa mutta ilmeisesti heillä oli pankkitilioikeudet.

Pankki- tai luottokortin käyttö henkilökohtaisiin ostoihin oli ehtinyt keskimäärin kestää viisi ja puoli vuotta ennen paljastumista. Tähän liittyvissä kavallustapauksissa vahinkojen keskiarvosumma oli lähes 205 000 euroa. Tiedot työsuhteiden kestosta löytyivät vain kahdesta tapauksesta, niissä keskiarvopituus oli noin 12,2 vuotta. Tekijöistä puolet oli johtotasolla ja puolet keskijohtoa. Eräässä tapauksessa tekijä oli jatkanut kortin käyttöä vielä senkin jälkeen, kun oli lopettanut työpaikassa. Tässäkin tapauksessa valvonta oli pettänyt pahasti, kortti olisi pitänyt kuolettaa tai ottaa pois henkilöltä heti työsuhteen päätyttyä.

Käteiskassasta kavaltamisen sisältäneet tapaukset olivat näissä tapauksissa ehtineet kestää keskimäärin 2,2 vuotta, mutta kolmesta tapauksesta tietoa väärinkäytöksen kestosta ei ollut. Käteiskassan kavaltamistapauksissa pienin kavalluksen vahingon yhteissumma oli noin 3 440 euroa ja suurin noin 143 000 euroa, keskiarvosumma oli lähes 50 000 euroa. Yhdessä tapauksista kavalluksen summaa ei vielä ollut saatu selvitettyä. Toisessa tapauksista keskijohdon työntekijä oli kahden vuoden aikana kavaltanut yritykseltä käteisenä yli 73 000 euroa. Käräjäoikeudessa hän oli antanut vaihtelevia sekä ontuvia selityksiä omalle pankkitililleen tehdyistä suurista käteistalletusten kappalemääristä, joskus useita saman päivän aikana, sekä esimerkiksi tuhannen kolikon kappalemäärän talletuksesta.

Myyntilaskuun liittyvässä tapauksessa työntekijä oli lähettänyt myyntilaskuja, mutta oli vaihtanut niihin joko oman tai perheenjäsenensä pankkitilinumeron. Kyseisen väärinkäytöstapauksen kestoa tai siinä kavallettua summa ei kerrottu, mutta tekijälle langetettu kokonaiskorvaussumma oli yli 135 000 euroa. Palautukset ja mitätöinnit liittyvät tapaukseen, jossa työntekijä kuittasi Veikkauksen pelimaksunsa kuvitteellisilla palautuksilla tai mitätöinneillä. Muun muassa tällä tavoin tekijä aiheutti noin 30 000 euron vahingon työnantajalleen.

Varastoon tai muuhun omaisuuteen liittyvissä kavalluksissa kaikissa oli kyse yrityksistä, voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on ehkä harvemmin varastoa tai muuta omaisuutta mitä väärintekijä voi esimerkiksi myydä omiin nimiinsä. Yhdessä näistä tapauksista tekijänä oli yrityksen hallituksen puheenjohtaja, hän muun muassa varasti yhtiön omaisuutta sekä myi sitä omiin nimiinsä. Hänen väärinkäytöksensä jatkuivat neljän vuoden ajan ja vahinkosumma nousi noin 40 000 euroon. Kahdessa muussa tapauksessa tekijät olivat työntekijöitä ja toimivat samoin kuin aikaisemmin mainittu puheenjohtaja. Yhdestä ei kerrottu väärinkäytöksen kestoa eikä vahingon määrää, mutta vahingonkorvauksia tekijän täytyi maksaa yhteensä yli 135 000 euroa. Toisen tapauksen kesto oli vain noin yhdeksän kuukautta mutta vahinko yli 49 000 euroa.

Matka- ja kululaskuihin liittyvissä tapauksissa kahdessa työsuhteet olivat olleet jopa 17–18 vuotta ja näissä kavallus oli kestänyt noin kahdesta viiteen vuotta. Näistä toisen tapauksen vahinkosummaa ei tiedetty koska siinä odotettuun tietoa syytteiden nostamisesta, mutta toisessa se oli noin 143 000 euroa. Kolmannessa tapauksessa työsuhde oli vain kolmasosa edellisten tekijöiden urien pituudesta mutta väärinkäytökset alkoivat heti ja hän onnistui kavaltamaan kaiken kaikkiaan lähes 11 000 euroa. Ainakin yhdessä näistä tapauksista kavaltaja oli tehnyt täysin valheellisia matkalaskuja saadakseen siirrettyä organisaation varoja itselleen. Tähän tapaukseen ilmeisesti liittyi uhkapeliriippuvuus.

Ostoihin liittyvässä tapauksessa yrityksen hallituksen puheenjohtaja oli muun muassa korjauttanut omaa henkilökohtaista omaisuuttaan ja laskut oli lähetetty yritykselle. Yrityksessä

ei joko oltu tarkkoja siinä mitä on tilattu tai ostolaskujen hyväksymisprosessit eivät olleet yrityksessä kunnossa. Tämä väärinkäytöstapaus ehti kestää noin neljä vuotta ja maksaa yritykselle noin 40 000 euroa.

Palkkoihin liittyvissä kavalluksissa molemmat tapaukset olivat vielä keskeneräisiä, toisessa odotettiin käräjäoikeuden tuomiota, toisessa odotettiin nostetaanko syytteet. Nämä väärinkäytöstapaukset olivat ehtineet kestää puolestatoista vuodesta kahteen vuotta. Tuomiota odottavassa kavallustapauksessa henkilö oli väitetysti muun muassa väärentänyt hallituksen pöytäkirjan ja oli näin saanut liikaa palkkaa noin 4 700 euron verran.

Kavalluksen tyyppi	yritys	voittoa tavoittelematon	kaikki yhteensä
Pankkitilisiirto	2	11	13
Pankki/luottokortti	1	3	4
Käteiskassa	3	4	7
Myyntilasku, palautukset/mitätöinnit	2	0	2
Varasto/muu omaisuus	3	0	3
Matka- ja kululaskut	1	2	3
Ostot	1	0	1
Palkat	1	1	2

Taulukko 1. Kavallustyyppit ja -määrät tutkimuksessa

## 5.2 Haastattelu

Haastateltava oli Moreni oy:n toimitusjohtaja Kari Hämeenaho. Hämeenaho on koulutukseltaan ekonomi ja työskentelee yhtiöoikeuden lehtorina LAB ammattikorkeakoulussa. Uudenajan lakitoimistona Moreni tarjoaa asiakkailleen asiantuntijapalveluita laajan asiantuntijaverkostonsa avulla, eikä yritä ratkaista liike-elämän haasteita pelkällä juridiikalla. Asiakas saa saman katon alta juridiikan, taloushallinnon, verotuksen ja liike-elämän osaamisen ketterällä ja innovatiivisella tavalla. (Moreni Oy.)

Hämeenahon (2024) mukaan sisäisen valvonnan asiakkaat ovat tyypillisesti ottaneet Moreniin yhteyttä, kun yrityksessä epäillään väärinkäytöstä, halutaan selvittää miksi kassavirta

on huono, ja mihin yrityksen varat kuluvat. Myyntiä suunnittelevat yrittäjät tulevat Morenin asiakkaiksi koska haluavat tehdä Vendor Due Diligens -yritystarkastuksen. Ennen yrityksen myyntiä suoritettavassa Vendor Due Diligens -tarkastuksessa (VDD) myyjä oppii paljon yrityksestään, siinä voidaan löytää yhtiön mahdolliset riskit ja parhaimmillaan korjata ne ennen myyntiä (Siro 2024).

Alkuun asiakkaat ovat voineet pitää esimerkiksi VDD:iä turhana, mutta Hämeenahon esimerkin mukaan, idea on sama kuin asunnon myyntikuntoon laittamisessa, siivotaan ja korjataan mahdollisesti rempallaan olevat asiat. Asiakkaat ovat jälkikäteen olleet hyvin kiitollisia tarkastuksesta. Eräässä tapauksessa yritystä ei myyty VDD:in jälkeen koska yrittäjä ymmärsi tarkastuksen jälkeen omaa bisnestään paremmin, mitä virheitä hän on tehnyt ja mitä hän voi tehdä toisin saadakseen parempaa tulosta. Hämeenahon kokemuksen mukaan yritykset eivät oikein ymmärrä mitä sisäisessä valvonnassa tapahtuu eivätkä koe sitä välttämättä tarpeelliseksi. He ymmärtävät, että jotain tarvitsisi tehdä, Hämeenahon autovertausta käyttäen, moottorissa kolisee mutta ei uskalleta viedä sitä pajalle. Kun auto on sitten viety pajalle, palaute on ollut äärettömän hyvää.

Yritys hyötyy sisäisestä valvonnasta myös muilla tavoin. Hämeenahon edellistä esimerkkiä jatkaen, löydetään rikkiäinen osa ennen kuin koko moottori hajoaa. Toimintaa sekä prosesseja saadaan tehostettua. Hämeenaho antaa esimerkin, kun eräässä yrityksessä lähettiin tarkastelemaan yrityksen sisäistä valvontaa, huomattiin että esimerkiksi asiakas- ja varastohallintajärjestelmät ovat hyvin vanhoja ja sopimattomia kyseiselle yritykselle. Näiden järjestelmien takia yrityksessä tehtiin päällekkäistä sekä turhaa työtä eikä tarvittavia tietoja saatu järjestelmistä. Uuden järjestelmän käyttöönotto oli hyvin työlästä mutta uuden järjestelmän ansiosta tilausten ennustettavuus on nyt aivan toista luokkaa. Yrityksen myynti ja markkinointi saivat tästä myös valtavasti uutta potkua. Uuden järjestelmän myötä yritys pystyy nyt esimerkiksi laittamaan asiakkaalleen muistutuksen tuotteen kalibroinnista tai määräaikaishuollosta kahden vuoden välein. Näin yritys sai uutta myyntiä, kun vanhoja asiakkaita saatiin nostettua järjestelmästä. Hämeenahon kokemuksen mukaan tietojärjestelmät ovat sisäisen valvonnan tarkastelussa yleensä kohde missä voi säästää paljon rahaa. Järjestelmien täytyy olla hyvin integroitua toisiinsa ja keskustella keskenään.

Oikeustapauksissa eniten korjattavaa on löytynyt yrityksen dokumentaatiosta, muun muassa hallituksen kokousten päätöksistä. Hämeenahon antamassa esimerkissä pienen yrityksen toimitusjohtajana oleva osakas kertoi taluspäällikölle, että hänelle on päätetty antaa tietyn suuruinen bonuspalkkio. Koska päätöstä ei ollut kirjattu asianmukaisesti, bonuspalkkiosta syntyi riita. Hämeenaho painottaa, että hallitustyöskentely, hallituksen kokousten päätökset ja niiden oikein tehdyt kirjaukset ovat tärkeitä, koska sieltä tulevat vaatimukset

operatiiviselle toiminnalle. Monessa Morenin käsittelemässä tapauksessa hallituksen valvonnasta on löytynyt myös korjattavaa. Jos hallitus ei päätösten jälkeen ole vastuunsa mukaisesti konkreettisesti tarkastanut toimitusjohtajan tai organisaation toimenpiteitä, toimenpiteet ovat voineet jäädä tekemättä tai ne on tehty toimitusjohtajan mielen mukaan. Hämeenahon kokemuksen mukaan myös toimintamallien ohjeistukset ovat tärkeitä. Ilman ohjeistusta on voitu mennä ristiin verottajan kanssa esimerkiksi matkakuluissa, missä matkustusluokassa voidaan matkustaa, mitä yrityksen kortilla saa tarjota ja kenelle, Hämeenaho kertoo. Ohjeistuksen täytyy olla myös riittävän tarkka, esimerkiksi mitä merkintöjä kuitteihin täytyy tehdä tai kuka tarkastaa toimitusjohtajan matkalaskut. Tarkastaako hallituksen puheenjohtaja vai talouspäällikkö toimitusjohtajan matkalaskut, talouspäällikkö on toimitusjohtajan alainen eikä ehkä uskalla puuttua asioihin, huomauttaa Hämeenaho.

Motivointi sisäisen valvonnan kehittämiseen mikroyrityksissä on haasteellista, kertoo Hämeenaho. Yrittäjillä on paljon muutakin mitä heidän pitäisi tehdä, päivittäistä markkinointia, strategiaa, kehittää palveluita ja niin edelleen. Hämeenaho ajattelee, että sisäistä valvontaa ei ymmärretä pienissä yrityksissä ja siitä on tehty vähän liian monimutkaista. Yrityksissä ei ymmärretä, että prosessit, käytänteet, ohjeet ja normit pitäisi myös tarkastaa. Yrittäjät eivät näe mitä etua sisäisestä valvonnasta olisi, kun asiat toimivat nykyiselläänkin. Hämeenaho näkisi että Mikro- ja yksinyrittäjien sekä Yrittäjien yhdistysten pitäisi tehdä positiivista PR-kampanjaa sisäisen valvonnan suhteen. Hän näkisi myös tärkeänä, että hallitukseen saataisiin ulkopuolisia henkilöitä, hallitusammattilaisia esimerkiksi Yrityskummeista. He osaavat yrityksen johtamisen, he tarkkailisivat hallinnon toimivuutta, toisivat parhaita käytänteitä hallitustyöskentelyyn ja sitä kautta operatiiviselle puolelle. Jos yrityksessä eivät ole kaikki asiat kunnossa, niin hallitukseen tuleva hallitusammattilainen katsoisi, että asiat laitetaan kuntoon. Hämeenaho mainitsee, että usein perhe- ja mikroyrityksillä ei ole käsitystä mihin pitäisi puuttua.

Pienissä yrityksissä on vähän johtohenkilöitä. Osaamista yrityksen johtamiseen ei välttämättä ole paljon koska yrittäjän vahvuudet ovat operatiivisella puolella, ravintolassa esimerkiksi ruoan laittamisessa. Tästä syystä, ja myös koska pieniä yrityksiä on niin valtava määrä, Hämeenaho näkee, että sisäinen valvonta tulisi olla helppoa. Kun kaikki tehdään itse ja yksin, ei välttämättä ole sellaista monialaista osaamista. Apua sisäiseen valvontaan kannattaa hakea yritykseltä, jolla on samanlainen palvelukonsepti kuten Morenilla, eli saman katon alta löydät juridiikan, taloushallinnon, verotuksen ja liiketoiminnallisen osaamisen. Hämeenaho antaa esimerkin, juristi ei ymmärrä kirjanpidon kirjauksia ja kirjanpitäjä ei välttämättä ole perehtynyt yhtiöoikeuteen.

Yksi väärinkäytöstapauksista tuli esille niin, että pääosakas alkoi epäilemään väärinkäytöstä koska häneltä oli poistettu yrityksen pankkitilin tilinkäyttöoikeudet. Saatuaan oikeudet takaisin, hän huomasi osakkaana olleen toimitusjohtajan käyttäneen yrityksen luottokorttia muun muassa kuntosalimaksuihin, vaatteisiin ja alkoholiostoksiin. Tarkemmin asiaa tutkittuaan pääosakkaalle selvisi, että myös kirjanpitäjä oli mukana väärinkäytöksessä. Toimitusjohtaja ja kirjanpitäjä olivat perustaneet kilpailevan yrityksen samalle toimialalle ja muun muassa varastaneet yrityksen asiakkaat. Tällaiset tapaukset ovat yleensä ehtineet kestää vuosia, kuten tässäkin tapauksessa, Hämeenaho toteaa. Työntekijät olivat tienneet toimitusjohtajan väärinkäytöksistä, mutta eivät olleet uskaltaneet puuttua asiaan. Hämeenaho kertoo, että riippuu henkilön asemasta, kuinka nopeasti väärinkäytökseen voidaan puuttua ja miten väärinkäytös huomataan. Tässä tapauksessa toimitusjohtaja oli väärentänyt kuitteja ja osasi tehdä sen oikein, niin ne eivät sieltä nousseet näkyviin, toteaa Hämeenaho. Jos tarkastusprosessit eivät ole kunnossa, kirjanpitäjä ei ole tarkka eikä yrityksellä ole tilintarkastajaa, tällaiset voivat jäädä huomaamatta.

Motiivina näissä Morenin selvittämässä väärinkäytöksissä on ollut omien elantokustannusten maksaminen. Hämeenaho kertoo, että tekijät ovat kokeneet, että heille kuuluu parempi palkka tai korvaus siitä tehdystä työstä, mitä muuten ei ole maksettu. Väärinkäytöksiä tekijöiden asenne on vääristynyt, eikä sitä ole nähty yritykseltä varastamisena, vaan se itse otettu korvaus on koettu monesti oikeudenmukaiseksi. Toisin kuin tämä viimeisimmäksi kerrottu tapaus, missä oli perustettu kilpaileva yritys, oli täysin tietoisesti tehty asia, Hämeenaho toteaa.

Morenin tutkimissa tapauksissa väärinkäytökset ovat tapahtuneet enimmäkseen päivittäisessä rahaliikenteessä ja matkakustannuksissa. Yhdessäkin tapauksessa kilometrikorvauksia oli omatoimisesti laskutettu vuoden ajalta 56 000 kilometriltä, eli henkilön olisi pitänyt istua autossa koko ajan, Hämeenaho muistelee. Kilometrikorvausten väärentäminen on tyypillinen väärinkäytös ja yrityksen luottokortin käyttö on ollut mukana kaikissa Morenin tutkimissa väärinkäytöstapauksissa. Näissä tapauksissa yrityksen luottokorttia oli käytetty huoletta, kuitteja ei ollut tarkastettu ja kirjaukset olivat virheellisiä. Yhdessä parhimmista tapauksista toimitusjohtaja oli piilottanut hallituksen kokouspöytäkirjat talouspäälliköltä ja kertoi sitten, että hallitus on päättänyt maksaa hänelle bonuspalkkion. Vuoden aikana toimitusjohtajalle maksettiin 16 000 euroa enemmän palkkaa pelkkien puheiden perusteella, Hämeenaho toteaa.

Hämeenaho näkee hallituksen roolin ja hallituksenpuheenjohtajan roolin tärkeinä väärinkäytösten estämisessä. Operatiivista toimintaa pitäisi johtaa konkreettisilla toimenpiteillä, hän painottaa. Myös tietoisuuden lisääminen väärinkäytöksistä olisi tärkeää, jotta yrittäjät

ymmärtäisivät, että väärinkäytökset ovat mahdollisia heidänkin yrityksissään. Hämeenahon mielestä ei ole realistista, että kaikki pienet yritykset saisivat ulkopuolisen hallitusammattilaisen, tai että yrityksillä olisi varaa maksaa hallitustyöskentelystä. Siksi heille pitäisi olla esimerkiksi järkevä, järkevän hintainen ja helposti saavutettava palvelu tai muu sellainen. Suurin ongelma on kuitenkin se, etteivät yrittäjät näe ongelmaa, eivätkä ymmärrä tai usko että se voi tapahtua heille, Hämeenaho toteaa.

Hämeenahon on yllättänyt monessa heidän tutkimassaan asiakastapauksessa puutteellinen normipohja, eli ohjeistukset mitkä pitäisivät olla yrityksessä kunnossa. Ihmisten toiminnassa häntä on yllättänyt esimerkiksi aikaisemmin mainitussa tapauksessa väärinkäytöksessä osallisen kirjanpitäjän törkeän epärehellinen toiminta. Hän oli ollut muun muassa mukana väärentämässä kuitteja Tämä tapaus on nyt poliisilla tutkinnassa ja tämä tapaus on nyt poliisilla tutkinnassa, Hämeenaho kertoo. Toisessa tapauksessa hänet yllätti se, että tilintarkastaja ei ollut puuttunut todella suuriin matka- ja kulukustannuksiin, kuten esimerkiksi yli tuhannen euron ravintolalaskuun ulkomailla.

Epärehellisissä tapauksissa on tehty rikosilmoituksia ja yhdessä tapauksessa asia hoidettiin niin, että väärinkäytöksen tekijä maksoi yritykselle takaisin sen mitä oli vienyt, Hämeenaho kertoo. Se katsottiin osakasvelaksi, mutta päätökset ja kirjaukset kirjanpitoon täytyi tehdä taiten. Jos yritys halutaan myöhemmin myydä, ei näytä hyvältä, jos ostaja lukee hallinnon dokumenteista että pääosakasta, joka on toiminut toimitusjohtajana, on epäilty rikoksesta ja todetaan varojen palautus yhtiö pankkitilille, Hämeenaho toteaa. Näiden asioiden tekeminen vaatii paljon pelisilmää ja osaamista. Hämeenaho sanoo, että tietyissä tilanteissa rikosilmoitus täytyy tehdä, tapaus saattaa mennä esitutkintaan ja väärinkäytöksen tekijän pitää kantaa vastuunsa. Mutta tälläkin on kauaskantoisia vaikutuksia, Hämeenaho huomauttaa. Kyse ei ole vain siitä, että rahat saadaan takaisin vaan siitä, miten se saadaan hoidettua. Yksi Morenin tutkimista väärinkäytöstapauksista ei ole puolessatoista vuodessa edennyt poliisin tutkinnasta edes syyttäjälle. Jos tekijä menee konkurssiin tai ulosottoon, hän ei mahdollisesti maksa euroakaan korvauksia. Tutkinta ja oikeudenkäynti vievät aikaa, se on riski yritykselle, siitä voit tulla mainehaittaa ja niin edelleen. Hämeenaho kertoo, ettei moni ymmärrä, että sisäisen valvonnan avulla toimintaa saataisiin tehostettua paremmaksi ja että oikeasti löydettäisiin epäkohdat ennalta, ja ehkä vältettäisiin väärinkäytöstapaukset.

Kysymykseen jos sisäinen valvonta olisi ollut kunnossa, olisiko näiltä väärinkäytöksiltä voitu välttyä, Hämeenaho vastaa, totta kai. Autovertausta käyttäen, jos et aja ylinopeutta ja autossa on kaikki turvatekniikka päällä, on todennäköisempää, ettei kolaria tule. Hämeenahon kokemuksen mukaan, sisäisellä valvonnalla ei ole minkäänlaista roolia pienissä yrityksissä. Sisäiseen valvontaan paneudutaan vain, jos on epäily väärinkäytöksestä tai ollaan

myymässä yritystä. Hyvin harvoin sisäistä valvontaa lähdetään kehittämään, vaikka järkeviä syitäkin on olemassa, Hämeenaho kertoo. Pienillä yrittäjillä ei ole aikaa eikä tietämystä. Hämeenaho näkee väärinkäytösten estämisen työkaluina ensimmäisenä sisäisen valvonnan, ja toisena hallitusammattilaiset. (Hämeenaho 2024.)

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää, minkälaisia väärinkäytösuutisia päätyy Suomessa sanomalehtien sivuille, mitä niissä oli tapahtunut ja kuinka ne olisi voitu estää. Koska pienille organisaatioille ei ole paljon heille kohdistettua materiaalia liittyen sisäiseen valvontaan, tein myös teemahaastattelun tuomaan hieman näkemystä asiaan.

Opinnäytetyöhön valikoitui 21 ammatillista väärinkäytöstä. Näistä 13 oli voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja loput kahdeksan olivat yrityksiä. Tapaukset joissa ei joko ollut vielä nostettu syytettä tai odotettiin käräjäoikeuden tuomiota, näistä yksi oli yritys. Väärinkäytöksen tekijöistä hieman yli puolet työskentelivät johtotasolla. Näistä organisaatioista jopa 13:ssa oli tekijä käyttänyt hyväkseen pääsyään organisaation pankkitilille. Useimmissa tapauksissa heidän toimintaa ei valvottu ollenkaan.

Teemahaastattelussa vahvistui se ajatus että pienissä organisaatioissa ei ole tietoa sisäisestä valvonnasta. Hämeenaho toi sen hyvin esiin, sehän oli ollut yksi suurimmista syistä miksi Moreniin oli otettu yhteyttä ja miksi törkeitäkin väärinkäytöksiä oli asiakkaiden tapauksissa päässyt käymään.

Tämän opinnäytetyön lomassa nousi monia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Olisi hyvin kiinnostavaa ja tärkeää tietoa tuovaa tehdä kysely Mikro- ja yksinyrittäjien liiton (MYRY) kautta väärinkäytöksistä ja niiden esiintyvyydestä. Myrille voisi myös tehdä koulutusmateriaalia sisäisestä valvonnasta mitä he voisivat käyttää jäseniensä kouluttamisessa. Yrittäjät ry olisi myös hyvä vaihtoehto. Mielenkiintoista olisi myös tehdä opinnäytetyö jossa pienelle organisaatiolle rakennetaan sisäinen valvonta.

## Lähteet

ACFE. 2024. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. Viitattu 26.7.2024.

Saatavissa <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>

ACFE Finland. 2019. Ammatilliset väärinkäytökset. Viitattu 7.9.2024. Saatavissa

<https://acfe finland.com/2019/11/amatilliset-vaarinkaytokset/>

Azets Finland. 2018. Rahanpesulaki koskee lähes kaikkia. Viitattu 18.11.2024. Saatavissa

<https://www.azets.fi/blogi/rahanpesulaki-koskee-lahes-kaikkia/>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2015. Sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli tiivistelmä. Viitattu 5.11.2024. Saatavissa

[https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/coso\\_exsum\\_translation\\_into\\_fi\\_final\\_2.pdf](https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/coso_exsum_translation_into_fi_final_2.pdf)

ePress® - Digitaaliset lehtihyllyt. 2024. Tietoa palvelusta. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa

<https://about.epress.fi/about/>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. LAB Primo.

Hämeenaho, K. 2024. Toimitusjohtaja. Moreni Oy. Haastattelu 18.10.2024.

Ilmoittajansuojelulaki 1171/2022.

Ilmoituskanava. 2024. Mikä on Ilmoittajansuojelulaki | whistleblower-direktiivi. Viitattu

18.11.2024. Saatavissa <https://ilmoituskanava.fi/ilmoittajansuojelulaki/>

Jokipii, A. & Paavola, N. 2024. Vaioletut väärinkäytökset työpaikoilla: ”Ne ovat vain jäävuoren huippu”. Vaasan yliopisto. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa

<https://www.uwasa.fi/fi/uutishuone/uutiset/vaietet-vaarinkaytokset-tyopaikoilla-ne-ovat-vain-jaavuoren-huippu>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021b. Mediatekstit. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/mediatekstit/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021c. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.11.2024. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021d. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.5.2024. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas : miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskuskaupakamari. 2024. Listaamattomien yhtiöiden hallinnointi. Viitattu 18.11.2024. Saatavissa <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>

Keskuskaupakamari. 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Corporate Governance. Viitattu 18.11.2024. Saatavissa <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinin-kehittamiseksi-final-2.pdf>

Kuntalaki 410/2015.

Laitinen, V. 2020. Sisäinen valvonta yrityksen menestyksen taustatekijänä. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 15.5.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204306606>

LUT Academic Library. 2024. LibGuides: Terms of use for e-resources: ePress. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa <https://libguides.lut.fi/terms/epress>

Marttinen, A. Tekstivastine Oivalluksia-podcast jakso 27. Vaasan yliopisto. Oivalluksia-podcast. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa <https://www.uwasa.fi/fi/tutkimus/podcastit/tekstivastine-oivalluksia-podcast-jakso-27>

Moreni Oy. 2024. Moreni | Lakitoimisto | Lappeenranta. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa <https://www.moreni.fi>

Mäkelä, A. 2023. Ilmoittajan-suojelu- eli whistle-blowing-lain keskeiset velvoitteet. Tilisanomat. Viitattu 18.11.2024. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/tyoikeus/ilmoittajansuojelu-eli-whistleblowing-lain-keskeiset-velvoitteet>

Osakeyhtiölaki 624/2006.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. LAB Primo.

Rahanpesu. 2024a. Rahanpesu ja terrorismin rahoittaminen – mistä on kyse? Viitattu 18.11.2024. Saatavissa <https://rahanpesu.fi/mista-on-kyse>

Rahanpesu. 2024b. Ilmoitusvelvolliset. Viitattu 18.11.2024. Saatavissa <https://rahanpesu.fi/ilmoitusvelvolliset>

Rahanpesu. 2024c. Lainsäädäntö. Viitattu 18.11.2024. Saatavissa <https://rahanpesu.fi/lainsaadanto>

Rahanpesulaki 444/2017.

Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta : käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. E-kirja. Edita Publishing Oy. LAB Primo.

Riskikompassi. 2024. Kolmen linjan malli. Viitattu 28.10.2024. Saatavissa <https://riskikompassi.fi/johtaminen/kolme-puolustuslinjaa/>

Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. Väärinkäytökset yrityksissä - Estä, havaitse, korjaa. E-kirja. Alma Talent. LAB Primo.

Siro, K. 2024. Vendor Due Diligence -tarkastus: Miksi se kannattaa tehdä ja miten se hyödyttää yrityksen myyjää? Varsinais-Suomen yrittäjien blogi 12.6.2024. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/blogit/vendor-due-diligence-tarkastus-miksi-se-kannattaa-tehda-ja-miten-se-hyodyttaa-myyjaa/>

Sisäiset tarkastajat ry. 2021. Kolmen linjan malli - kuva suomennettu. Viitattu 16.11.2024. Saatavissa <https://theiia.fi/uutinen/kolmen-linjan-malli-kuva-suomennettu/>

Talousarviolaki 423/1988.

The Institute of Internal Auditors. 2016. Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammatistandardit. Viitattu 24.11.2024. Saatavissa <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-finnish.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. LAB Primo.

Väisänen, A. 2022. Heikon sisäisen valvonnan elementit organisaatiossa ja niiden seuraamukset. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 15.5.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022061017266>

Yrittäjät. 2024. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 7.9.2024. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>

## Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

- Miksi yritykset ottaneet yhteyttä liittyen sisäiseen valvontaan
- Mitkä olivat ajatukset sisäisestä valvonnasta ennen ja jälkeen
- Mitä muita etuja sisäisestä valvonnasta yrittäjän mielestä
- Missä asiassa on yleensä ollut eniten korjattavaa
- Löytyikö korjattavia asioita joilla esim. säästetään rahaa
- Kuinka motivoida muita yrittäjiä ottamaan aikaa sisäisen valvonnan kehittämiseen
  
- Mitä erityisesti pienten organisaatioiden pitäisi huomioida ja mihin keskittyä liittyen sisäiseen valvontaa, miksi
- Mitä neuvoja antaisit pienille organisaatioille
  
- Kuinka väärinkäytös tullut esille
- Kuka tekijänä
- Menetykset, rahallinen, muu
- Kuinka kauan väärinkäytös oli ehtinyt kestää
- Mikä oli motiivina väärinkäytökselle
- Missä prosessissa väärinkäytös tapahtui
- Kuinka se olisi voitu estää
- Oliko muita yllätyksiä
- Jos sisäinen valvonta oli kunnossa/olisi ollut kunnossa, olisiko väärinkäytös huomattu aiemmin tai voitu estää kokonaan
- Tehtiinkö rikosilmoitus vai hoidettiin sisäisesti