

Iiris Rajakaltio

**SISÄISEN VALVONNAN LAADUN
MERKITYS TALOUDELLISTEN
VÄÄRINKÄYTÖSTEN EHKÄISYSSÄ**
Sisäisen tarkastuksen näkökulma

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Iiris Rajakaltio: Sisäisen valvonnan laadun merkitys taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä – Sisäisen tarkastuksen näkökulma

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma; yrityksen laskentatoimi

Ohjaaja: Kihn, Lili-Anne

Huhtikuu 2021

Sisäiseen valvontaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota julkisuuteen nousseiden taloudellisten väärinkäytösten myötä. Sisäisen valvonnan järjestäminen ei kuitenkaan itsessään riitä väärinkäytösriskin alentamiseksi, vaan sisäisen valvonnan tulee myös toimia. Taloudellisia väärinkäytöksiä voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään esimerkiksi sisäisillä kontrolleilla, kuten hyväksymisvaltuuksilla, työtehtävien eriyttämisellä sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisältämällä kontrolleilla. Muun muassa testaamalla kontrolleja voidaan arvioida sisäisen valvonnan laatua.

Tutkielman päätavoitteena oli tarkastella sisäisen valvonnan laadun merkitystä taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä. Sisäisen valvonnan laatua on tyypillisesti pyritty määrittelemään sisäisen valvonnan heikkouksien kautta. Tässä tutkielmassa sisäisen valvonnan laatua tarkasteltiin odotusten ja toteutuksen kautta, jossa odotukset pohjautuivat Garvinin (1988) ja Kihnin (2017) määrittelemiin laadunäkökulmiin, ja mahdolliset sisäisen valvonnan heikkoudet näkyivät toteutuneessa sisäisessä valvonnassa. Tutkielmassa sovellettiin lähestymistapaa, joka vastasi Neilimon ja Näsin (1980) määrittelemää toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kuudessa Suomen suurimmassa tilintarkastus- ja konsulttiyhtiössä työskenteleviä sisäisiä tarkastajia.

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäisen valvonnan korkealla laadulla on merkitystä sekä väärinkäytösriskin alentamisen että yrityskulttuurin kehittämisen kannalta. Sisäisen valvonnan laadulle ei ole kuitenkaan yhtä tarkkaa määritelmää, vaan laatu määräytyy tulkinnanvaraisesti. Haastateltavat lähestyivät sisäisen valvonnan laadun määrittämistä useasta eri näkökulmasta, mutta laadun määrittämisessä nostettiin esiin samoja elementtejä. Voidaan siis todeta, että sisäisen valvonnan laadun määritelmä on pääpiirteissään yhtenevä sisäisten tarkastajien keskuudessa. Tutkimustulosten mukaan sisäisen valvonnan laadun määrittämisessä voidaan hyödyntää muun muassa Garvinin (1988) transkendenttista laadunäkökulmaa sekä Kihnin (2017) sidosryhmälähtöistä laadunäkökulmaa. Lisäksi sisäisen valvonnan laadun määrittämiseen voitaisiin haastateltavien mukaan hakea tukea standardimuotoisen sisäisen valvonnan pohjalta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että käytännössä standardimuotoinen sisäinen valvonta voisi jäädä liian teoreettiseksi, eikä vastaavia räätälöidyn sisäisen valvonnan hyötyjä todennäköisesti saavutettaisi.

Avainsanat: sisäinen valvonta, laatu, sisäiset kontrollit, taloudelliset väärinkäytökset, sisäinen tarkastus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset	4
1.3 Keskeiset käsitteet	6
1.4 Tutkimusmetodologia	8
1.5 Tutkielman rakenne	10
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.1 Legitimaatioteoria teoreettisena lähestymistapana	12
2.2 Taloudelliset väärinkäytökset	13
2.2.1 Taloudellisen raportoinnin vääristely	15
2.2.2 Varojen väärinkäyttö	17
2.3 Sisäinen valvonta	18
2.3.1 COSO-malli	19
2.3.2 Sisäiset kontrollit	23
2.4 Sisäisen valvonnan laatu	24
2.4.1 Sisäisen viestinnän merkitys sisäisen valvonnan laadun kannalta	31
2.4.2 Sisäinen tarkastus sisäisen valvonnan laadunvalvojana	32
2.5 Yhteenveto	34
3 TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSUUDEN TOTEUTUS	37
3.1 Aineiston keruu ja esittely	37
3.1.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	37
3.1.2 Aineiston hankinta ja kuvaus	39
3.1.3 Tutkimusetiikka	41
3.2 Aineiston analysointi	42
4 TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET	45
4.1 Taloudelliset väärinkäytökset	45
4.2 Sisäisen valvonnan laatu	48
4.2.1 Sisäisen valvonnan laadun määritelmä	48
4.2.2 Sisäisen valvonnan laatu käytännössä	52
4.2.3 Sisäinen tarkastus sisäisen valvonnan laadunvalvojana	57
4.3 Standardimuotoinen sisäinen valvonta ja viestintä	58
4.4 Yhteenveto keskeisistä tuloksista	61
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 Tutkielman rajoitukset ja luotettavuuden arviointi	67
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	70
LÄHTEET	72
LIITTEET	79
LIITE 1: Haastattelurunko	79

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Tässä tutkielmassa käsitellään sisäisen valvonnan laadun vaikutuksia taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä. Sisäinen valvonta on noussut yhä tärkeämpään asemaan yrityksissä sekä julkisuuteen nousseiden taloudellisten väärinkäytösten että sidosryhmien kasvaneiden vaatimusten myötä (Ratsula 2016, 11). Lisäksi kansainvälisten corporate governance -säännösten johdosta sisäiseen valvontaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota (Cascarino 2013, 131). Viime aikoina otsikoihin on päätynyt esimerkiksi pirkanmaalainen isännöitsijä, joka kavalsi seitsemältä tamperelaiselta taloyhtiöltä yhteensä 800 000 euroa vuosien 2011–2018 aikana. Kavalluksia peiteltiin kirjaamalla asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoon vääriä tai harhaanjohtavia tietoja. Esimerkiksi yhdessä tapauksessa pankkitilin saldoksi oli kirjattu 120 000 euroa, vaikka todellisuudessa tilillä oli rahaa ainoastaan 158,85 euroa. (Helsingin Sanomat 2020.) Lisäksi otsikoihin on noussut Helsingin opetusviraston entinen turvallisuuspäällikkö, joka tuomittiin törkeästä petoksesta ja törkeästä virka-aseman väärinkäyttämisestä yli kolmen vuoden vankeuteen. Lähes 9 miljoonan euron petosvyyhdissä tilattiin kymmenen vuoden aikana elektroniikkaa, jota ei koskaan toimitettu opetusvirastoon, vaan myytiin yksityishenkilöille eri puolilla Suomea. Sisäisen valvonnan raportin mukaan sisäinen valvonta oli riittämätöntä ja valvonnassa ei kiinnitetty huomiota liian laajoihin valtuuksiin tai niiden ylittymiseen. (Helsingin Sanomat 2021.)

Taloudelliset väärinkäytöskandaalit lisäävät sisäisiä kontroleja ja johtavat usein lainsäädännön tiukentumiseen (Jones 2011, 24). Lainsäädännön kiristäminen taloudellisten väärinkäytösten poissulkemiseksi todennäköisesti johtaa siihen, että väärinkäytösten toteuttamisen keinot muuttuvat. Toisaalta kontrollien myötä rikollinen toiminta vaikeutuu, vaikka kontrollit eivät poistaisikaan ongelmaa. Taloudellisia väärinkäytöksiä on käsitelty aikaisemmassa kirjallisuudessa laajasti (ks. esim. Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019; Jones 2011). Taloudellisia väärinkäytöksiä tapahtuu kuitenkin aina, kontroleista huolimatta (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 63). Tutkimuksen aihepiiriä voidaankin siis pitää edelleen ajankohtaisena.

Sihvonen ja Uusi-Hautamaa (2019, 29) toteavat väärinkäytösten olevan yleisiä kaikissa yrityksissä. Merkittävää on kuitenkin erottaa ne väärinkäytökset, jotka aiheuttavat yritykselle taloudellista vahinkoa tai vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuteen (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 29). Lisäksi taloudellisilla väärinkäytöksillä on yhteiskunnallisia vaikutuksia harmaan talouden lisääntymisen muodossa. Harmaan talouden osuus Suomen bruttokansantuotteesta vaihtelee arviolta miljardista eurosta jopa 14 miljardiin euroon. (Sisäministeriö 2020.) Harmaalla taloudella viitataan lailliseen taloudelliseen toimintaan, joka tapahtuu viranomaisilta salassa tai jonka tulo salataan, tarkoituksena välttää siitä aiheutuvat verot ja maksut. Sekä harmaa talous että talousrikokset luetaan piilorikollisuudeksi, eli niistä valtaosa jää kuitenkin paljastumatta. (Hirvonen & Määttä 2018.) Korkealaatuisen sisäisen valvonnan avulla voitaisiinkin pyrkiä ehkäisemään väärinkäytöksiä ja sitä kautta laskea harmaan talouden osuutta Suomen bruttokansantuotteesta.

Väärinkäytöksistä voi aiheutua yrityksille taloudellisten menetysten lisäksi mainehaittaa (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 102). Taloudellisesti pieni väärinkäytösriski voi johdattaa suureen maineriskiin ja sen myötä kasvattaa taloudellisen tappion todennäköisyyttä. Riski taloudellisiin väärinkäytöksiin voi tulla yhtiön sisältä tai ulkoa (Bishop & Hydoski 2009, 4). Sisäisiä väärinkäytöksiä voidaan pyrkiä ehkäisemään sisäisillä kontroleilla kuten tehtävien eriyttämisellä eri henkilöille sekä valvonnalla. Esimerkiksi laskujen sähköisessä kierrossa voidaan rajata käyttöoikeuksia sekä hyödyntää neljän silmän periaatetta, jolloin liiketapahtumien käsittely on enemmän kuin yhden henkilön vastuulla. Toisaalta väärinkäytösriski voi silti syntyä, jos kontrolli ei toimi eli esimerkiksi laskun hyväksyjä ei tiedä, mitä todella tarkastaa. Sisäisiä väärinkäytöksiä tekevät kuitenkin usein pitkään organisaatiossa olleet henkilöt, jotka ovat oppineet tunnistamaan sisäisten kontrollien puutteet. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 64, 107–125). Kuinka voidaan välttyä sisäisiltä väärinkäytöksiltä, jos sisäiset kontrollit opitaan kiertämään?

Sisäiset kontrollit voidaan jakaa muun muassa preventiivisiin eli ennaltaehkäiseviin kontroleihin tai detektiivisiin eli paljastaviin kontroleihin. Väärinkäytöksiä voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään esimerkiksi järjestämällä koulutuksia väärinkäytösten ehkäisemiseksi tai palkkaamalla pätevää henkilöstöä. Ennaltaehkäisyn tärkeys korostuu, sillä väärinkäytösten selvittäminen jälkikäteen on kallis ja raskas prosessi. (Cascarino 2013.)

Kun yrityksen sisäinen valvonta toimii tehokkaasti ja väärinkäytös havaitaan nopeasti, taloudellinen vahinko jää todennäköisesti pienemmäksi (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 157).

Toisaalta kontrollit yksinään eivät välttämättä poista väärinkäytösriskiä, mikäli toimintaa ei lainkaan valvota (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 66). Jotta kontrollin tavoite toteutuu, kontrollin tulee ehkäistä sitä riskiä, jota vastaan se on suunniteltu. Mikäli yrityksen kontrollit ovat muodollisia, järjestelmä näyttää, että kaikki on kohdillaan väärinkäytöksistä huolimatta. Tällöin on esimiehestä kiinni, halutaanko toimia oikein vai katsotaanko väärinkäytöksiä läpi sormien. Lisäksi prosesseista irralliset kontrollit lisäävät väärinkäytösriskiä. Jotta sisäinen valvonta toteutuisi, prosessin ei tulisi toimia ilman kontrolleja. (Ratsula 2016, 171–172, 255.) Hyväkään kontrollijärjestelmä ei ole kuitenkaan sataprosenttinen este tehottomuudelle tai väärinkäytöksille (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 66). Esimerkiksi kaksi tai useampi henkilö voivat yhdessä kiertää kontrollin. Tällaisessa tapauksessa esimerkiksi työtehtävien eriyttäminen ei ole tehokas kontrolli. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 66.) Pieneneekö väärinkäytösten määrä kontrolleilla, jos kontrollien tarkoitusta ei ymmärretä?

Jokaisessa organisaatiossa on sisäistä valvontaa, mutta sen laatu saattaa vaihdella (Ratsula 2016). Esimerkiksi pienissä yrityksissä tehdään kaksinkertaisesti väärinkäytöksiä verrattuna isoihin yrityksiin, sillä isoissa yhtiöissä on enemmän kontrolleja. Heikko sisäinen valvonta voikin itsessään johtaa väärinkäytösriskin syntymiseen (Cascarino 2013, 154–155). Toisaalta hyvätkään sisäisen valvonnan toimintatavat eivät toimi, jos niistä ei ole viestitty tehokkaasti yrityksen sisällä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 108).

Osakeyhtiölain (OYL) 6:2§:n mukaan hallituksella on ensisijainen osakeyhtiöoikeudellinen vastuu sisäisen valvonnan pettäessä. Jos yrityksissä paljastuu väärinkäytöksiä, vastuuta sysätään helposti tilintarkastajille tai sisäisille tarkastajille, vaikka todellisuudessa sisäisen valvonnan järjestäminen on yrityksen hallituksen ja johdon vastuulla. Sen sijaan sisäinen tarkastus on sisäisen tarkastajan tai tilintarkastajan vastuulla. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 125–126.) Sisäinen tarkastus keskittyy prosessien ja toimintojen arvioimiseen ja voi tarvittaessa auttaa sisäisen valvonnan kehittämisessä. (Ratsula 2016, 13.) Sisäinen tarkastaja saatetaan pyytää apuun myös väärinkäytöksiä selvitetäessä (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 126). Sisäiset tarkastukset kohdistuvat kuitenkin

pääasiassa toimintoihin eivätkä henkilöstöön, minkä vuoksi ne paljastavat harvoin väärinkäytöksiä. Siitä huolimatta sisäinen tarkastus edistää väärinkäytösriskin hallintaa ja toimii siten preventiivisenä kontrollina. (Ratsula 2016, 264, 295.)

Taloudellisia väärinkäytöksiä, sisäistä valvontaa ja sisäistä tarkastusta on tutkittu paljon ja aihealuetta on käsitelty myös pro gradu -tutkielmissa (ks. esim. Mäkinen 2016; Sabell 2014). Sisäisen valvonnan laatua on sivuttu kirjallisuudessa kuitenkin vähemmän, mutta tutkimuksia sen osalta löytyy kuitenkin muutama (ks. esim. Lin, Wang, Chiou & Huang 2014; Rae & Subramaniam 2008). Sisäisen valvonnan laadulle ei ole kuitenkaan tarkkaa määritelmää, vaan aihetta on lähestytty tyypillisesti sisäisen valvonnan heikkouksien kautta (ks. esim. Donelson, Ege & McInnis 2017; Ge & McVay 2005). Tässä tutkielmassa pyritäänkin lähestymään sisäisen valvonnan laatua laatukäsitteen määrittelyn kautta, tukeutuen aikaisemmissa tutkimuksissa esiteltyihin sisäisen valvonnan heikkouksiin. Lisäksi aihepiiriin on perinteisesti yhdistetty tilintarkastuksen näkökulma. Tutkielmaan valittu sisäisen tarkastuksen näkökulma on kuitenkin harvinaisempi, mikä luo tutkielmalle uutuusarvoa. Tässä tutkielmassa sovelletaan legitimaatioteoriaa teoreettisena lähestymistapana. Legitimaatioteoriaa on perinteisesti sovellettu yhteiskunnallisen laskentatoimen sekä ympäristölaskentatoimen tutkimuksissa. Lähestymistavan yhdistäminen uudenlaiseen aihepiiriin lisää tutkielman uutuusarvoa.

1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tutkia sisäisen valvonnan laadun merkitystä taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millainen vaikutus sisäisen valvonnan laadulla on taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä sisäisen tarkastuksen näkökulmasta?
2. Miten standardimuotoinen sisäinen valvonta soveltuisi väärinkäytösriskin ehkäisemiseen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään syventymään sisäisen valvonnan laadun merkitykseen. Tarkoituksena on täsmentää, mitä laadukkaalla sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan ja onko sisäisen valvonnan laadun havaittu olevan yhteydessä alentuneeseen väärinkäytösten määrään. Toinen tutkimuskysymys voidaan käsittää myös ensimmäisen tutkimuskysymyksen alatavoitteeksi. Tarkoituksena on tarkastella, riittääkö puhtaasti sisäisen valvonnan olemassaolo alentamaan väärinkäytösriskiä. Tällä viitataan siihen, voidaanko väärinkäytöksiä ehkäistä standardimuotoisen sisäisen valvonnan avulla sisäisen valvonnan rakenteesta huolimatta. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, voiko standardimuotoinen sisäinen valvonta vastata väärinkäytösrisktiin, mikäli sisäisen valvonnan järjestämisestä viestitään yrityksessä tehokkaasti. Sihvonen ja Uusi-Hautamaa (2019, 108) toteavatkin, että yrityksen heikko sisäinen viestintä voi johtaa muuten laadukkaiden sisäisen valvonnan toimintatapojen epäonnistumiseen.

Tutkielmassa keskitytään yrityksen sisäisiin väärinkäytöksiin ja ulkoiset väärinkäytökset rajataan tutkielman ulkopuolelle, sillä sisäinen valvonta keskittyy pääasiassa sisäisten väärinkäytösten ehkäisyyn. Väärinkäytösten osalta pyritään rajaamaan käsittely sellaisiin väärinkäytöstyyppeihin, joilla on merkittäviä taloudellisia seurauksia ja jotka vaikuttavat yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Sihvosen ja Uusi-Hautamaan (2019, 39–55) mukaan keskeisiä väärinkäytösriskin alueita ovat muun muassa taloudellisen raportoinnin vääristely, varojen väärinkäyttö sekä rahanpesu. Rahanpesu on kuitenkin seurausta alkuperäisestä rikoksesta ja Suomessa rahanpesutapaukset usein aiheutuvat muun muassa petoksesta, veropetoksesta ja kirjanpitorikoksesta (Jukarainen & Mutttilainen 2015, 37; Rikoslaki 32:6§). Tässä tutkielmassa keskitytäänkin erityisesti taloudellisen raportoinnin vääristelyyn sekä varojen väärinkäyttöön.

Tutkielmassa keskitytään pääasiassa ulkoistettuun sisäiseen tarkastukseen. Taloudelliset väärinkäytökset voidaan kokea yrityksen sisällä araksi aiheeksi, jolloin tarkastelun kohdistaminen organisaation sisältä käsin järjestettävään sisäiseen tarkastukseen saattaisi antaa epäluotettavia tuloksia. Lisäksi sisäinen tarkastus on usein lähes kokonaan ulkoistettu (Ratsula 2016, 19).

1.3 Keskeiset käsitteet

Taloudelliset väärinkäytökset

Taloudellisen väärinkäytöksen käsite on erittäin laaja ja osittain vaikea määrittää. Tyyppillisesti tunnetuissa taloudellisissa väärinkäytöksissä on kyse petoksesta. Usein petoksen määrittävät tuomioistuin tai lainsäätelyviranomaiset. (Jones 2011, 445–467.) Väärinkäytös voidaankin määrittää toiminnaksi, joka täyttää rikoksen tunnusmerkit. Toisaalta väärinkäytökseksi voidaan käsittää myös toiminta, joka ei ole lainvastaista, mutta on epäeettistä ja rikkoo yrityksen arvoja. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 16–17.) Usein väärinkäytöksen taustalla on teon tahallisuus, oman edun tavoittelu tai luottamuksellisen aseman väärinkäyttö. Inhimillisistä tekijöistä, kuten väsymyksestä tai tietämättömyydestä aiheutuneita tahattomia virheitä ei käsitellä väärinkäytöksinä. (Ratsula 2016, 249.) Keskeisiä väärinkäytösriskin alueita ovat taloudellisen raportoinnin vääristely, varojen ja resurssien väärinkäyttö, korruptio ja lahjonta, liikesalaisuuksiin ja immateriaalioikeuksiin liittyvät väärinkäytökset, rahanpesu, organisaation sisäisten ohjeiden ja määräysten rikominen sekä ulkoa tulevat väärinkäytökset (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 39–55). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti kahteen keskeisimpään väärinkäytöstyyppiin: taloudellisen raportoinnin vääristelyyn sekä varojen väärinkäyttöön.

Väärinkäytösriski

Väärinkäytösriski on suurempi organisaatioissa, joissa sisäinen valvonta on heikkoa. Heikosta sisäisestä valvonnasta viestivät muun muassa puutteellinen dokumentaatio, kirjallisten toimintaperiaatteiden puute, puutteellinen työtehtävien dokumentaatio, puutteellinen työtehtävien eriyttäminen, asiakasreklamaatiot sekä epäaktiivinen johto. Väärinkäytösriskin poistaminen kokonaan on mahdotonta, mutta sen minimoimiseksi voidaan asettaa tarkoituksenmukaisia kontrolleja. (Ratsula 2016, 30–31, 248.)

Kokonaisvaltaisen valvontajärjestelmän olemassaolo sekä pelko kiinnijäämisestä laskevat tehokkaasti väärinkäytösriskiä (Biegelman & Bartow 2012, 30). Sisäisen valvonnan onnistuessa, organisaation tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit ovat hyväksyttävällä tasolla. Onnistunut sisäinen valvonta paitsi alentaa väärinkäytösriskiä, voi myös tuottaa

organisaatiolle muita positiivisia vaikutuksia. Laadukkaan sisäisen valvonnan myötä työtehtävät ja prosessit ovat läpinäkyvämpiä, henkilöstön viihtyvyys sekä motivaatio kasvavat, saavutetaan kustannussäästöjä ja henkilöstö ymmärtää paremmin oman työpanoksensa roolin organisaatiossa. (Ratsula 2016, 21–29.)

Sisäinen valvonta

Sisäisen valvonnan avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen toiminta vastaa sen tavoitteita. Sen avulla voidaan riittävällä tasolla varmistua siitä, että yrityksen taloudellinen raportointi on luotettavaa ja yritys noudattaa toiminnassaan lakeja ja säädöksiä. Sisäinen valvonta voikin laajimmillaan koskea kaikkia johdon ohjausjärjestelmiä. Sisäinen valvonta on erilaista eri organisaatioissa, sillä myös riskit organisaatioissa ovat erilaisia. Muun muassa yrityksen koko, omistussuhteet, rakenne, toimiala sekä toimintojen luonne vaikuttavat sisäisen valvonnan muotoon. Sisäinen valvonta näkyy organisaation eri tasoilla esimerkiksi hyväksymisvaltuuksina, työtehtävien eriyttämisenä sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisältäminä kontrolleina. Myös pehmeät kontrollit, kuten johdon viestintä vastuullisesta toimintatavasta on osa sisäistä valvontaa. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 119–120; Ratsula 2016, 14–19.)

Sisäisen valvonnan järjestäminen ei itsessään riitä, vaan sisäisen valvonnan tulee myös toimia. Sisäinen valvonta on johdon työkalu, jolla henkilöstöä voidaan ohjata viemään yritystä haluttuun suuntaan. Yrityksen hallituksen vastuulla on järjestää yrityksessä asianmukainen sisäinen valvonta. Käytännön toteutus on kuitenkin johdon vastuulla. Sisäisen valvonnan järjestämistä ei ole määritetty standardein, mutta kansalliset ohjeistukset, kuten Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sekä yhdysvaltalainen Sarbanes Oxley -lainsäädäntö toimivat sisäisen valvonnan ohjenuorina. (Ikäheimo ym. 2014, 120; Ratsula 2016 13–19.)

Sisäinen tarkastus

Sisäisellä tarkastuksella viitataan riippumattomaan sekä objektiiviseen arviointi- ja varmennustoimintaan, joka usein kohdistuu sisäisen valvonnan toimivuuden arvioimiseen. Sisäisen tarkastuksen tehtäviin lukeutuvat liiketoiminnan, sen prosessien, niihin liittyvien riskien sekä sisäisen valvonnan tehokkuuden arviointi. (Ahokas 2011.) Sisäinen tarkastus

voi myös tarvittaessa auttaa sisäisen valvonnan kehittämisessä, kontrollien tunnistamisessa sekä dokumentoinnissa, mutta tällöin tulee säilyttää kuitenkin sisäisen tarkastuksen riippumattomuus (Ratsula 2016, 20).

Usein sisäinen tarkastus toimii organisaatiossa erillisenä yksikkönä tai se on lähes täysin ulkoistettu. Yrityksessä voi olla myös sisäisen tarkastuksen päällikkö, jonka apuna ulkoistettu tarkastaja toimii. (Ratsula 2016, 19.) Sisäinen tarkastus toimii yhteistyössä eri tahojen kuten controllereiden kanssa (Ahokas 2011). Sisäinen tarkastus suoritetaan kansainvälisen ammatillisen viitekehyksen, kuten eettisten sääntöjen, ammattistandardien sekä erilaisten soveltamisohjeiden ja täydentävien ohjeiden nojalla. (Ratsula 2016, 19.)

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa aiheen kokonaisvaltaisen tutkimisen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157). Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä ymmärryksen lisääminen inhimillisistä tai yhteiskunnallisista ongelmista (Bryman & Bell 2015, 392). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti induktiivista analyysia, jolloin analyysivaiheessa tutkittavasta ilmiöstä pyritään löytämään merkityksellisiä teemoja, joiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Laadullinen tutkimus edustaakin induktiivista prosessia, eli yksittäisestä havaintojoukosta johdetaan yleistettävää tietoa. Tällä viitataan siihen, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoria rakentuu havaintojen pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Creswell 2014.)

Tutkimuksen tekemisen kannalta on olennaista määrittää tutkimuksen ontologia, epistemologia sekä metodologinen valinta, jonka avulla tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus (Metsämuuronen 2003, 163–166). Tutkimuksen ontologialla tarkoitetaan käsitystä olemassaolosta, eli kuinka ympäröivä maailma nähdään tutkimuksen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa maailma nähdään subjektiivisena: sosiaaliset ilmiöt rakentuvat ja ovat sosiaalisen kanssakäymisen seurausta. (Saunders, Lewis & Thornhill

2019, 133–135.) Tässä tutkielmassa perehdytään sisäisen valvonnan laatuun, joka itsessään on abstrakti käsite. Grönroosin (2007) mukaan laadun määrittämisessä on keskeistä kohtaavatko subjektiivinen ja odotettu laatu (Kihn 2017, 82). Odotettu ja koettu laatu määräytyvät kuitenkin yksilöllisesti ja subjektiivisesti, minkä vuoksi käsitys laadusta on subjektiivinen: laatu määräytyy yksilöiden kokemusten summana. Tutkimuksen epistemologia, eli käsitys tiedon luonteesta viittaa siihen, kuinka tieto syntyy tutkimuksessa ja millainen rooli tutkijalla on tiedon luomisessa (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkielmassa tieto rakentuu tutkittavien asiantuntijoiden havaintojen pohjalta, ja tutkija on osa tiedon muodostamista.

Laskentatoimen tutkimuksen metodologisessa valinnassa on perinteisesti sovellettu Neilimon ja Näsin (1980) määrittelemiä tutkimusotteita: käsiteanalyyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen sekä toiminta-analyyttinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993). Kasanen ym. (1993) ovat myöhemmin täydentäneet Neilimon ja Näsin tutkimusotemallia konstruktiivisella tutkimusotteella. Tässä tutkielmassa sovelletaan lähestymistapaa, joka vastaa toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa empiria muodostuu yleensä harvoista kohdeyksiköistä ja tavoitteena on ilmiöiden ymmärtäminen (Kasanen ym. 1993). Tässä tutkielmassa pyritään laajentamaan ymmärrystä sisäisen valvonnan laadun merkityksestä taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä, joten kyseinen tutkimusote soveltuu hyvin tähän tutkielmaan.

Toiminta-analyyttistä tutkimusotetta voidaan soveltaa sekä strukturaalisen että prosessuaalisen lähestymistavan kautta. Strukturaalinen lähestymistapa keskittyy vaikutusten olemassaolon mahdollisuuden selvittämiseen. Prosessuaalinen lähestymistapa sen sijaan keskittyy siihen, minkälaisia vaikutukset ovat. (Hyvönen 2013, 57–59.) Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, millainen vaikutus sisäisen valvonnan laadulla on taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä sisäisen tarkastuksen näkökulmasta, mikä tukee prosessuaalista lähestymistapaa. Lisäksi tarkastellaan, riittääkö puhtaasti sisäisen valvonnan olemassaolo alentamaan väärinkäytösriskiä eli voidaanko väärinkäytöksiä ehkäistä sisäisen valvonnan rakenteesta huolimatta. Tämä osatavoite vastaa enemmän strukturaalista lähestymistapaa. Tutkimuksen lähestymistapaa voidaan siis pitää lähtökohtaisesti prosessuaalisena, mutta sitä täydennetään strukturaalisen lähestymistavan kautta saatavalla informaatiolla.

Tieteenfilosofisesti toiminta-analyyttinen tutkimus pohjautuu hermeneutiikkaan (Kasanen ym. 1993). Hermeneuttinen tutkimus voidaan kohdistaa lähes kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Hermeneuttinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tarkoitusta ja merkitystä yhteiskunnallisen toimijan näkökulmasta. (Brymann & Bell 2015, 28.) Hermeneuttinen tutkimus eroaa perinteisestä kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmästä siinä, että se ei edusta induktiivista prosessia. Sen sijaan ollaan kiinnostuneita ainutlaatuisuudesta ja yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään tutkittavien merkitysmaailmaa. Tyypillisesti hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla, jolloin tutkija pyrkii muodostamaan haastattelujen pohjalta mahdollisimman oikean tulokinnan. (Laine 2018.)

Tutkielman teoreettinen viitekehys kootaan kvalitatiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tämän jälkeen empiirinen osuus toteutetaan sisäisiin tarkastajiin kohdistettujen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen pohjalta. Haastattelurunko rakennetaan teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastattelut kohdistetaan kuudessa Suomen suurimmassa tilintarkastus- ja konsulttiyhtiössä työskenteleviin sisäisiin tarkastajiin.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta: johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisen osuuden toteutuksesta, tuloksista sekä johtopäätöksistä. Johdantoluvun jälkeen tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan taloudellisiin väärinkäytöksiin, sisäiseen valvontaan ja sen laatuun sekä sisäisen viestinnän rooliin ja sisäiseen tarkastukseen sisäisen valvonnan laadun näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu legitimaatioteoriaan.

Tutkielman empiirinen osuus rakentuu kolmannelta ja neljännestä pääluvusta. Kolmas luku käsittelee empiirisen osuuden toteuttamista. Luvussa kolme avataan tarkemmin tutkimusmetodia eli teemahaastattelua, esitellään tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien taustatiedot, kuvataan aineiston keruuta ja analysointitapaa sekä käsitellään tutkimusetiikkaa. Luvussa neljä syvennyttään aineiston analyysiin ja esitellään keskeisimmät tulokset. Aineistoa analysoidaan teoriaan peilaten ja tuloksia rinnastetaan teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen johtopäätökset esitellään luvussa viisi. Viidennessä luvussa peilataan tutkimuksen tuloksia johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa viisi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia rajoitteita ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielman lopussa on vielä esitelty käytetyt lähteet sekä liitteenä teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu viidestä alaluvusta. Aluksi käsitellään tutkimuksen teoreettista lähestymistapaa, legitimaatioteoriaa. Tämän jälkeen syvennyttään taloudellisiin väärinkäyttöihin keskittyen keskeisimpiin väärinkäytösriskin alueisiin: taloudellisen raportoinnin vääristelyyn sekä varojen väärinkäyttöön. Kolmannessa alaluvussa käsitellään sisäistä valvontaa ja syvennyttään yleisimpään sisäisen valvonnan viitekehykseen eli COSO-malliin¹ sekä sisäisiin kontroleihin. Neljännessä alaluvussa käsitellään laajemmin sisäisen valvonnan laatua sekä sen merkitystä. Tämän lisäksi tarkastellaan sisäisen viestinnän merkitystä sisäisen valvonnan laadun kannalta sekä sisäistä tarkastusta sisäisen valvonnan laadun arvioijana. Lopuksi tehdään vielä yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.

2.1 Legitimaatioteoria teoreettisena lähestymistapana

Laskentatoimen teoreettiset lähestymistavat voidaan jakaa kolmeen yläkategoriaan: laskentatoimeen valtavirtatutkimukseen, tulkitsevaan tutkimukseen sekä kriittiseen laskentatoimen tutkimukseen. Tulkitseva tutkimus keskittyy yhteiskunnan ymmärtämiseen ja se sisältää laskentatoimen käytäntöjen yhteiskunnallisen luonteen selvittämistä. Legitimaatioteoria luetaan tulkitsevan tutkimuksen teoreettiseksi lähestymistavaksi. (Kihn & Näsi 2017.) Legitimaatioteoria on positiivinen teoria, eli se pyrkii kuvaamaan, kuinka organisaatio toimii, kun pyritään noudattamaan lakia. Normatiivinen teoria sen sijaan kuvailee, kuinka organisaation tulisi toimia. (Deegan 2006, 166.)

Legitimaatioteorian mukaan organisaatio on osa laajempaa yhteiskunnallista järjestelmää, johon organisaatio toiminnallaan vaikuttaa, ja joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Tavoitteena on, että yrityksen toiminta vastaa yhteiskunnan odotuksia ja käsityksiä yrityksen toiminnasta. Mikäli nämä eivät kohtaa, syntyy niin sanottu oikeutuskuilu. Organisaatio voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan näihin käsityksiin tai manipuloimaan niitä julkistamiskäytäntöjen avulla. (Deegan 2006, 161–165.) Vastaavasti

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013)

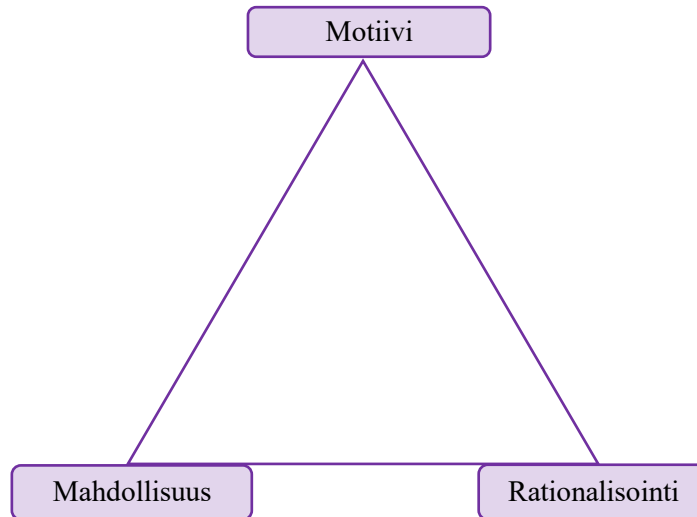
julkisuuteen tulleet väärinkäytöstapaukset kasvattavat oikeutuskulua. Toisaalta organisaatio voi laadukkaalla sisäisellä valvonnalla pyrkiä vastaamaan yhteiskunnan odotuksiin lainmukaisesta yritystoiminnasta, joka ei sisällä taloudellisia väärinkäytöksiä.

Legitimaatio voidaan nähdä resurssina, josta organisaation selviytyminen riippuu. Tällä viitataan siihen, että organisaation tulee sopeuttaa toimintansa vastaamaan yhteiskunnan odotuksia, jotta organisaatio voi menestyä. Legitimaatiolla viitataan siihen, että organisaation arvomaailma vastaa yhteiskunnan arvoja. Legitimaatio on kuitenkin aikasidonnaista: se mikä käsitetään oikeutetuksi nykyään ei välttämättä ole sitä tulevaisuudessa. (Deegan 2006, 162–163.) Yhtä lailla keinot väärinkäytösten toteuttamiseen muuttuvat lainsäädännön tiukentuessa. Se mikä luetaan nykyään väärinkäytökseksi ei välttämättä ole ollut sitä ennen.

2.2 Taloudelliset väärinkäytökset

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin väärinkäytösten taustatekijöihin. Keskimäärin yritykset menettävät viisi prosenttia vuotuisesta liikevaihdostaan väärinkäytösten takia (Association of Certified Fraud Examiners, ACFE 2020)². Väärinkäytösten toteuttamiseen voivat ajaa muun muassa tekijän kokemaa taloudellista tarvetta tai houkutus kokeilla, pystyykö väärinkäytöksen toteuttamaan. Esimerkiksi tilanne, jossa väärinkäytöksen tekeminen ja salaaminen vaikuttavat mahdolliselta, voi houkutella väärinkäytöksen tekemiseen. Teko saattaa olla myös täysin tarkoituksellinen ja suunniteltu. (Ratsula 2016, 252.) Useilla yksilöillä on paineita ja mahdollisuuksia petoksen toteuttamiseen, mutta suurin osa ei siitä huolimatta sorru taloudellisiin väärinkäytöksiin. Tilannesidonnaisen toimintateorian (Situational Action Theory, SAT) mukaan henkilön alttius nähdä rikollinen käyttäytyminen mahdollisena toimintatapana riippuukin henkilön moraalista ja itsehillinnästä. Lisäksi yrityksessä vallitseva etiikka vaikuttaa väärinkäytösten toteutumiseen ja määrään. (Lokanan 2018, 907–909.) Raen ja Subramaniamin (2008, 119) mukaan petosten ilmaantuvuus onkin suurempi silloin, kun sekä sisäisen valvonnan laatu että työntekijöiden käsitykset organisaation oikeudenmukaisuudesta ovat heikolla tasolla.

² ACFE:n (2020) tutkimus kattaa 2 504 väärinkäytöstapausta 125:ssä eri maassa.



Kuvio 1. Väärinkäytöskolmio (suomennettu teoksesta Biegelman & Bartow 2012, 32)

Cresseyn (1953) esittelemän väärinkäytöskolmion (kuvio 1) mukaan motiivin, mahdollisuuden ja rationalisoinnin tulee olla samanaikaisesti läsnä tilanteessa, jossa henkilö syyllistyy väärinkäyttöön (Biegelman & Bartow 2012, 32). Motiivina on usein taloudellinen paine, jota ei voida laillisin keinoin ratkaista. Kun sekä motiivi että mahdollisuus taloudelliselle väärinkäytökselle ovat olemassa, tekijä usein rationalisoi tekoa perustelemalla itsellensä oikeutuksen väärinkäytökselle. Väärinkäytöskolmiota on kehitetty edelleen väärinkäytöstimantiksi, jossa neljäntenä tekijänä voidaan nähdä kyvykkyys. Tällä viitataan siihen, että tekijän tulee voida ymmärtää ja hyödyntää sisäisen valvonnan heikkouksia sekä käyttää asemaansa hyödyksi. Sisäisten kontrollien ja sisäisen valvonnan avulla voidaan kuitenkin vähentää mahdollisuuksia väärinkäyttöihin ja siten ehkäistä väärinkäytöksiä (kuvio 1). (Biegelman & Bartow 2012, 33–37.)

Taloudellisten väärinkäytösten taustalla on usein tavoite yrityksen toiminnan parantamisesta tai vahingoittamisesta. Organisaation haitaksi tehdyt väärinkäytökset näkyvät taloudellisina menetyksinä, maineen vahingoittumisena sekä ongelmina työyhteisössä. Toiminnan parantamiseksi tehdyt väärinkäytökset ajavat myös toimijan omaa etua, joka voi realisoitua esimerkiksi bonusten tai ylennysten muodossa. (Ratsula 2016, 251.)

Usein vihjeet yrityksen sisältä ovat todennäköisin kanava väärinkäytösten paljastumiselle (Cascarino 2013, 154). Toisaalta mikäli yrityksen johto on mukana väärinkäytöksissä, pelko puuttua toimintaan tai vallitseva yrityskulttuuri saattavat korottaa kynnystä vihjeen antamiseen. Mitä korkeampi asema organisaatiossa, sitä helpommin muut sulkevat silmät

mahdollisilta väärinkäytöksiltä. Autoritäärinen johto voidaankin nähdä väärinkäytösriskinä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 61–62, 115.)

Keskeisimpiä väärinkäytösriskin alueita ovat taloudellisen raportoinnin vääristely sekä varojen väärinkäyttö. Taloudellista raportointia koskevien väärinkäytösten osuus on vain kymmenen prosenttia kaikista väärinkäytöksistä, mutta niistä aiheutuu eniten taloudellista menetystä. Raportoiduista väärinkäytöksistä 86 prosenttia luokitellaan varojen ja resurssien väärinkäytöksiksi, mutta ne eivät yleensä ole taloudellisesti kovin merkittäviä. (ACFE 2020.) Seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin näihin kahteen keskeisimpään väärinkäytöstyyppiin.

2.2.1 Taloudellisen raportoinnin vääristely

Taloudellisen raportoinnin vääristelyllä viitataan yleensä kirjanpitorikoksiin. Kirjanpitorikokset edeltävät usein muita talousrikoksia. Taloudellisen raportoinnin vääristelyä voidaan tehdä kahdesta lähtökohdasta. Tavoitteena voi olla tilinpäätöksen käyttäjien tarkoituksellinen harhaanjohtaminen tai pyrkimys peitellä varojen väärinkäyttöä. Taloudellisen raportoinnin vääristely voidaan jakaa viiteen pääluokkaan: 1) kuvitteellisten tulojen esittämiseen kirjanpidossa, 2) tuottojen ajoittamiseen eri tilikausille, 3) velkojen ja kulujen peittelyyn, 4) väärin tietojen julkaisemiseen sekä 5) omaisuuden virheelliseen arvostamiseen. Taloudellista raportointia voidaan vääristellä muun muassa kohdistamalla meno toiselle talousyksikölle, kirjaamalla tuloja menoiksi, tekemällä tarkoituksellisia lasku- ja siirtovirheitä, käyttämällä virheellisiä sisäisiä tositteita esimerkiksi valuuttakurssimuutoksen tileille tai aktivoimalla rahamäärältään suuria, riidattomia vuosikuluja pitkävaikutteisiksi menoiksi, jotta tappiollinen tulos saadaan näyttämään voitolliselta. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 45; Wells 2017, 329–352.)

Usein taloudellisten väärinkäytösten kohdalla yrityksissä on sekä sovellettu luovaa laskentatointia että toteutettu taloudellinen petos (Jones 2011, 459–460). Luova laskentatoimi voidaan määrittää toiminnaksi, jossa kirjanpitolainsäädännön porsaanreikiä hyödyntäen pyritään näyttämään parempaa kuvaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta (Näsi 2017, 102–104). Luovaa laskentatointia toteutetaan kirjanpitolainsäädännön rajoissa, eli yritykset eivät sinänsä toimi vilpillisesti. Luovan laskentatoimen käyttö

kuitenkin rikkoo yleisesti hyväksytyjä laskentatapoja (Jones 2011, 493). Yritykset voivat kuitenkin myös hyötyä luovan laskentatoimen käytöstä (Jones 2011, 29). Esimerkiksi tilanteissa, joissa luovaa laskentatoimintaa hyödynnetään väliaikaisesti epävakaa taloudellisessa toimintaympäristössä, luovan laskentatoimen käyttö saattaa avittaa yrityksen vaikeiden taloudellisten aikojen läpi. Toisaalta luova laskentatoimi heikentää luottamusta taloudelliseen informaatioon ja tilintarkastukseen (Jones 2011, 29).

Luovaa laskentatoimintaa voidaan toteuttaa kahdella tapaa: kirjanpidollisesti tai yrityksen toimintaan puuttumalla. Kirjanpidon ratkaisuihin on kyse luovasta laskennasta silloin, kun vaihdetaan laskentatapaa tai tehdään suoriteperusteisia vientejä harkinnanvaraisesti tarkoituksena vääristää kirjanpitoa. Harkinnanvaraisen kirjanpidon harjoittaminen on luovan laskennan yleisimmin käytetty keino. Kirjanpidollisen luovan laskentatoimen ratkaisujen tunnistaminen on usein vaikeaa ulkopuolisen silmin. (Constantatos, Dionysiou & Tsalavoutas 2016, 60–63.) Kirjanpidolliset luovan laskentatoimen ratkaisut voidaan hyödyntää kuitenkin vasta tilinpäätöksen yhteydessä. Toiminnallisilla ratkaisulla tulokseen voidaan vaikuttaa pitkin tilikautta ja useiden tilikausien välillä. (Zang 2012, 678.)

Kirjanpidollisten sekä toiminnallisten ratkaisujen lisäksi big bath accounting -metodia hyödynnetään yhtenä luovan laskennan keinona. Siinä käsitellään, yleensä ylimmän johdon vaikutuksesta, huono tulos näyttämään entistä huonommalta, jolloin seuraavien vuosien parempi tulos korostuu. (Amernic & Craig 2004, 2006.) Lisäksi Kinnunen ja Koskela (2003) ovat tutkineet kosmeettista tuloksenohjausta yhtenä luovan laskennan keinona. Siinä yritys pyöristää tilikauden tulosta raporteissaan ja saa näin tuloksen näyttämään todellista suuremmalta. Lisäksi tulokseen voidaan vaikuttaa hankinnanvaraisia eria hyödyntäen tai pyöristämällä suoraan liikevaihtoa. Liikevaihdon pyöristämisestä on kuitenkin hankalampaa havaita kuin harkinnanvaraisten erien käyttöä. Kosmeettista tuloksenohjausta on mahdollista tutkia Benfordin lain avulla, sillä yleensä pyöristetyissä tuloksissa toistuu luonnottoman paljon numero nolla ja tavattoman vähän numero yhdeksän toisena merkitsevänä numerona. Tarkoituksena onkin siirtää tulosta pyöristyksen avulla suurempaan kokoluokkaan. (Kinnunen & Koskela 2003, 53.) Benfordin lain mukaan numeroiden esiintyminen on todennäköisyyksien mukaan mitattavissa. Pienemmät numerot esiintyvät todennäköisimmin kuin suuremmat numerot, ja peräkkäisten numeroiden välillä esiintyy riippuvuutta. Benfordin lain avulla voidaankin tutkia vääristymiä talousinformaatiossa sekä havaita petoksia. Ihmisen tekemät harhaanjohtavat valinnat

eivät ole sattumanvaraisia, minkä seurauksena luvut eivät noudata todennäköisyyksiä ja poikkeavat näin ollen Benfordin jakaumasta. (Leppänen, Ojala, Oulasvirta & Saastamoinen 2017, 117–119.)

Tilinpäätökseen kohdistuvan petoksen estäminen on monimutkaisempaa kuin varojen väärinkäytön tai muiden petostyyppien ennaltaehkäisy. Tyypillisesti yrityksen toimitusjohtaja tai talousjohtaja on osallisena taloudellisen raportoinnin vääristelyssä ja heillä on yleensä valtuudet ohittaa kontrollit. Taloudellisen raportoinnin vääristelyn ehkäisemiseksi tulisikin kiinnittää huomiota kaikkiin väärinkäytöskolmion osa-alueisiin (kuvio 1). (Wells 2017, 359–360.)

2.2.2 Varojen väärinkäyttö

Organisaatioissa, joissa on onnistunut sisäinen valvonta, havaitaan enemmän varojen väärinkäytöksiin liittyviä petoksia kuin organisaatioissa, joissa on heikko sisäinen valvonta (Coram, Ferguson & Moroney 2008, 557). Varojen tai resurssien väärinkäyttö käsittää tilanteet, joissa yrityksen työntekijä tai yritykseen sidoksissa oleva kolmas osapuoli anastaa yrityksen omaisuutta tai varoja omaan henkilökohtaiseen käyttöön tai intressipiirinsä käyttöön tai väärinkäyttää yrityksen omaisuutta ja resursseja (Wells 2017, 46). Varojen ja resurssien väärinkäyttö voi kohdistua suoraan yrityksen varoihin tai olla niin sanottua välillistä varojen väärinkäyttöä. Välillisellä väärinkäytöllä viitataan esimerkiksi työnantajan tarjoamien resurssien tai työajan väärinkäyttämiseen. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 39–40.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin välittömiin varojen tai resurssien väärinkäytöksiin, joilla on todennäköisesti vakavampia taloudellisia seurauksia yritykselle.

Tyypillisimpiä välittömiä varojen ja resurssien väärinkäytöksiä ovat esimerkiksi kavallukset rahatileiltä, virheellinen palkanmaksu omalle tilille, maksujen tulouttaminen omalle tilille, yrityksen varojen käyttäminen muuhun kuin liiketoiminnallisiin tarkoituksiin tai ilman liiketoiminnallista syytä sekä yrityksen luottokorttien väärinkäyttäminen omiin tarkoituksiin. Usein varojen ja resurssien väärinkäytöksissä on kyse pitkään jatkuneesta ja järjestelmällisestä tekosarjasta, mutta myös yksittäiset teot ovat mahdollisia. Erityisesti teknologisten ratkaisujen kehittyneisyys ja siitä johtuva toimintakyvyn ja

tapojen vahvuus ovat pitkään jatkuneiden varojen väärinkäytösten taustalla. Varojen väärinkäytöksistä aiheutuu yrityksille usein taloudellisten menetysten lisäksi mainehaittaa, mutta myös liiketoimintakyvyn häiriöitä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 40–41.)

Varojen väärinkäytökset voidaan kätkeä yrityksen kirjanpitoon väärinä velkoina tai laininlyötyinä luottoina. Toisaalta usein varojen väärinkäytöksiä ei peitellä lainkaan vaan ne ilmenevät siten, että tilit eivät täsmää. Tällöin varat ovat taseessa yliarvostettuja, eli taseen varat ja velat ovat todellisuudessa epätasapainossa. (Wells 2017, 53.)

2.3 Sisäinen valvonta

Tässä luvussa käsitellään sisäistä valvontaa yleisesti. Sisäisen valvonnan tavoitteena on poissulkea mahdollisuuksia väärinkäytösten toteuttamiseen (Biegelman & Bartow 2012, 109; Ikäheimo ym. 2014, 119). Sisäinen valvonta ei anna täydellistä varmuutta sääntöjenvastaisuuksien välttämiseksi, mutta se voi korostaa puutteiden todennäköisyyttä (Dimitrijevic, Milovanovic & Stancic 2015, 38). Organisaation tulee määrittää ja mitata väärinkäytösriskit sekä pyrkiä alentamaan näitä riskejä. Lisäksi yrityksen tulee implementoida sopivat ennaltaehkäisevät sekä detektiiviset sisäiset kontrollit ja valvoa niitä alentaakseen väärinkäytösriskiä. (Biegelman & Bartow 2012, 109).

Sisäisen valvonnan rakenne vaihtelee eri organisaatioissa, sillä myös riskit organisaatioissa ovat erilaisia (Ratsula 2016, 14). Sisäinen valvontajärjestelmä rakentuu kuitenkin tekijöistä, jotka soveltuvat suurimmalle osalle organisaatioista. Nämä tekijät voidaan luokitella kuuteen kategoriaan: 1) organisaatiojärjestelmään, 2) kirjanpitojärjestelmään, 3) sisäiseen tarkastukseen, 4) pieneen ryhmään ihmisiä, jotka on erityisesti koulutettu tiettyä tarkoitusta tai ammattia varten, 5) taseeseen sekä 6) tuotteen ja palvelun laadun sääntelyyn. (Dimitrijevic ym. 2015, 37.)

Organisaatiojärjestelmä tulee rakentaa siten, että sisäinen valvonta on automaattinen osa organisaatiojärjestelmää, jolloin yritystoiminnan poikkeamien määrä vähenee merkittävästi. Organisaatiojärjestelmä koostuu pienemmistä yksiköistä, joille on määritelty työtehtävä, ja jokaista työtehtävää kohti on määritelty sisäinen kontrolli. Merkityksellistä

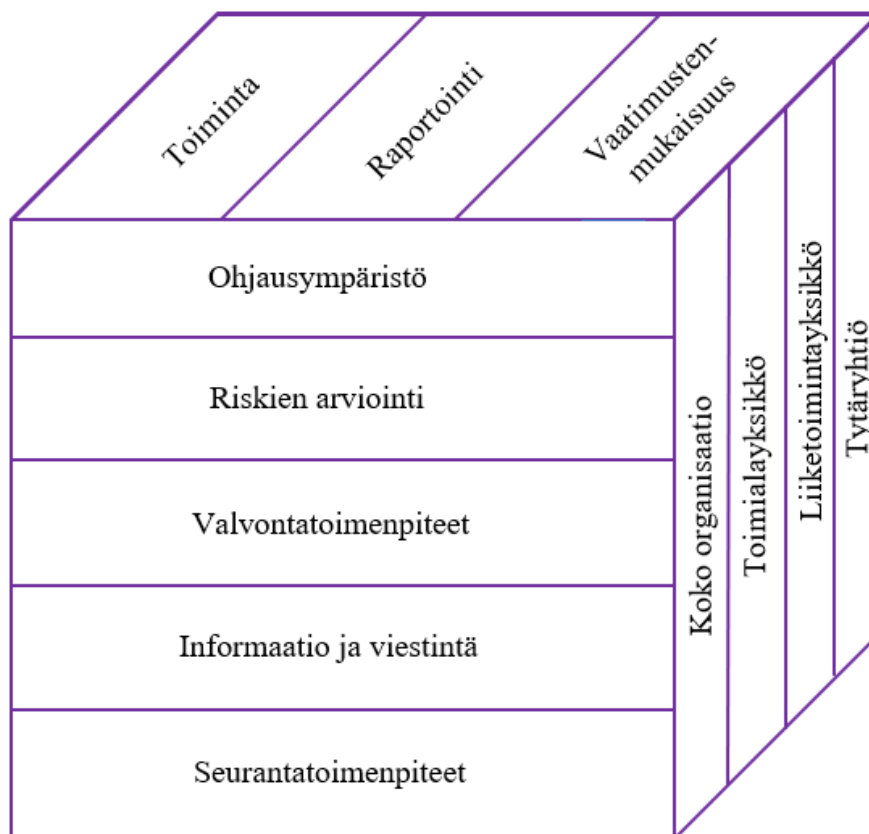
onkin rajata yksittäisen työntekijän käyttöoikeudet niin, ettei tämän ole mahdollista työkennellä jokaisessa työvaiheessa ja sitä kautta kiertää sisäisiä kontroleja. Kirjanpitojärjestelmää voidaan pitää sisäisen valvonnan avaintekijänä, sillä se tuottaa suuren määrän tärkeää dataa. Kirjanpitostandardeja, tilikarttaa, kirjanpitolainsäädäntöä, liiketoimintasuunnitelmia, kustannuslaskentajärjestelmää sekä raportointia voidaan pitää kirjanpitojärjestelmän sisältäminä sisäisinä kontroleina. Yrityksen ydinammattiryhmä katsotaan olennaiseksi tekijäksi yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja sisäisen valvonnan suorittamisen kannalta. Sisäinen valvonta ja sen kehittäminen ovat riippuvaisia ydinammattiryhmän osaamisesta ja rakenteesta. (Dimitrijevic ym. 2015, 37.)

Yleisesti sisäisen valvontajärjestelmän tulee vastata yrityksen tarvetta ja kokoa, jolloin sen rakenne vaihtelee eri organisaatioissa. Toisaalta sisäisen valvontajärjestelmän voidaan nähdä muodostuvan kuitenkin samoista tekijöistä eri organisaatioissa. Voitaisiinko tällöin myös standardimuotoisella sisäisen valvonnan järjestelmällä saavuttaa laadukkaan sisäisen valvonnan taso, jos organisaation sisällä ymmärrettäisiin sisäisen valvonnan rooli?

Seuraavaksi käsitellään sisäisen valvonnan yleisintä viitekehystä, COSO-mallia. Lisäksi perehdytään tarkemmin sisäisiin kontroleihin, jotka luetaan osaksi COSO-malliin sisältyviä valvontatoimenpiteitä. Sisäiset kontrollit ovatkin yleensä näkyvin osa sisäistä valvontaa eri organisaatiotasolla.

2.3.1 COSO-malli

Yleisimpänä sisäisen valvonnan viitekehysenä toimii COSO-malli, jonka avulla voidaan saavuttaa kohtuullinen varmuus siitä, että organisaation tavoitteet toimintojen, raportoinnin sekä lakien ja vaatimusten noudattamisen osalta toteutuvat (kuvio 2). COSO-malli soveltuu kaikille yrityksille toimialasta ja koosta riippumatta organisaatio-, yksikkö- tai toimintotasolla (kuvio 2). Pienemmässä yrityksessä sisäinen valvonta voi kuitenkin olla epävirallisempaa ja vähemmän strukturoitua kuin suuremmissa yrityksissä, muodostaen silti toimivan sisäisen valvonnan kokonaisuuden. (Ikäheimo ym. 2014, 119–120; Ratsula 2016, 14–16, 59–60.)



Kuvio 2. COSO-malli (suomennettu teoksesta COSO 2013, 6)

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta rakentuu viidestä toisiinsa liittyvästä ja keskinäisessä suhteessa olevasta osatekijästä: ohjausympäristöstä, riskien arvioinnista, valvontatoimenpiteistä, informaatiosta ja viestinnästä sekä seurantatoimenpiteistä (kuvio 2). Sisäinen valvonta tulisivikin nähdä monisuuntaisena prosessina, joka ulottuu läpi organisaation ja jossa nämä viisi osatekijää vaikuttavat toisiinsa. Mikäli sisäisen valvonnan osatekijän tai periaatteen olemassaolossa tai toiminnassa ilmenee merkittäviä puutteita, tai osatekijät eivät toimi kokonaisuutena, sisäinen valvonta ei ole tuloksellista. Onnistuneen sisäisen valvonnan tuleekin olla rakennettu osaksi liiketoimintaprosesseja. Kun sisäisen valvonnan viisi elementtiä näkyvät kaikilla organisaatiotasolla, voidaan saavuttaa tavoitteet toimintojen, raportoinnin sekä vaatimusten noudattamisen osalta (kuvio 2). (Ikäheimo ym. 2014, 119–120; Ratsula 2016, 17–21.)

Ohjausympäristö muodostaa pohjan muille sisäisen valvonnan osatekijöille luoden organisaatioon kurin ja järjestyksen (Ahokas 2012, 27). Ohjausympäristöllä viitataan yrityksen kulttuuriin, historiaan sekä henkilöstön asenteisiin. Organisaation ylin johto toimii avainasemassa valvontakulttuurin luomisessa, sillä johdon vastuulla on

esimerkinomaisesti näyttää muulle henkilöstölle, miten tärkeänä sisäinen valvonta organisaatiossa nähdään. Tästä voidaan myös käyttää nimitystä ”tone at the top”. (Moeller 2014, 43; Schwartz, Dunfee & Kline 2005.) Ohjausympäristö voidaan jakaa seitsemään osatekijään: 1) rehellisyyteen ja eettisiin arvoihin, 2) henkilöstön pätevyyteen, 3) hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakamaan huomioon ja ohjaukseen, 4) johdon filosofiaan ja toimintatapaan, 5) organisaatorakenteeseen, 6) työntekijöiden valtaan ja vastuuseen sekä 7) henkilöstöhallinnon menettelytapoihin ja käytäntöihin. Kaikki osatekijät ovat tärkeitä, mutta organisaation rakenne ja yksiköiden ominaispiirteet vaikuttavat siihen, missä laajuudessa tekijöitä sovelletaan. (Ahokas 2012, 27.)

Riskien arviointi on jatkuva prosessi, jonka avulla pyritään tunnistamaan ja analysoimaan sellaisia riskejä, jotka vaikuttavat olennaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Moeller 2014, 59.) Riskit voidaan luokitella yritystason ja toimintatason riskeihin. Yritystason riskit johtuvat pääosin ulkoisista tekijöistä, esimerkiksi teknologisesta kehityksestä tai uusiutuvasta lainsäädännöstä. Toimintatason riskit ovat sisäisiä riskejä, kuten tiedonkulun katkeaminen, henkilöstön epäpätevyys, toiminnan muutos tai epävarma tai tehoton hallitus tai tarkastusvaliokunta. (Ahokas 2012, 31–32.) Tässä tutkielmassa keskitytään toimintatason riskien hallintaan, sillä tarkoituksena on pyrkiä ehkäisemään sisäistä väärinkäytösriskiä. Organisaation eri osastojen tulisi tunnistaa omat toimintatason riskinsä ja keskittyä niiden hallintaan, sillä organisaation eri funktiot kohtaavat erilaisia riskejä (Ahokas 2012, 32).

Valvontatoiminnot voidaan kohdistaa valvontatavoitteen mukaan yhteen sisäisen valvonnan kolmesta tavoitteesta (kuvio 2). Valvontatoimenpiteitä suoritetaan kaikilla yritystasoilla, liiketoimintayksiköiden ja prosessien kaikilla tasoilla sekä teknologiaympäristössä. Valvontatoimenpiteet voivat olla luonteeltaan ennaltaehkäiseviä tai paljastavia ja ne voivat käsittää valikoiman manuaalisia ja automaattisia toimintoja, kuten hyväksymisiä, valtuutuksia, todentamisia, täsmäytyksiä, toiminnan tarkastuksia, omaisuuden turvaamistoimia ja työtehtävien eriyttämistä. (Moeller 2014, 73.) Valvontatoiminnot jaetaan usein toimintaperiaatteisiin ja kontrollitoimenpiteisiin. Toimintaperiaate kertoo, kuinka pitäisi toimia, ja kontrollitoimenpiteillä varmistetaan, että toimintaperiaatetta toteutetaan. (Ahokas 2012, 34.) Kontrollitoimenpiteet voidaan jakaa preventiiviin eli ehkäiseviin ja detektiivisiin eli paljastaviin kontrolleihin (Cascarino 2013, 146). Sisäisiin kontrolleihin perehdytään tarkemmin luvussa 2.3.2.

Informaatio ja viestintä ovat välttämättömiä, jotta jokainen työntekijä ymmärtää, mistä sisäinen valvontajärjestelmä koostuu ja tunnistaa oman roolinsa osana sisäistä valvontajärjestelmää (Ahokas 2012, 40). Yritysjohdon tulee viestiä henkilöstölle, että valvontavelvollisuudet tulee ottaa vakavasti (Moeller 2014, 87). Sisäistä viestintää käsitellään tarkemmin sisäisen valvonnan laadun näkökulmasta luvussa 2.4.1.

Sisäistä valvontajärjestelmää tulee seurata, jonka avulla arvioidaan sen toimivuutta ja laatua ajan kuluessa (Ahokas 2012, 42). Seuranta voidaan toteuttaa jatkuvana valvontana sekä erillisinä arviointeina. Jatkuvalla valvonnalla viitataan muun muassa säännönmukaisiin johtamis- ja ohjaustoimiin, vertailuihin, täsmäytyksiin ja muihin rutiinitehtäviin. Yleensä sisäinen valvontajärjestelmä sisältää itsessään jatkuvia valvontatoimenpiteitä. Mikäli nämä valvontatoimenpiteet ovat riittävän laajoja ja tehokkaita, erillisiä arviointeja tarvitaan vähemmän. Sisään rakennetut valvontatoimenpiteet toimivat reaaliaikaisesti ja ne reagoivat muuttuviin olosuhteisiin, jolloin ne ovat tehokkaampia kuin erilliset arvioinnit. Erillisiä arviointeja tulee kuitenkin myös suorittaa ja perinteisesti niitä on kohdistettu tärkeisiin alueisiin tai kohteisiin, joihin liittyy korkeampi riski, tai joiden toimintaympäristö on muuttunut. Erilliset arvioinnit voidaan toteuttaa organisaation itsensä toteuttamana itsearviointina tai ulkoisen tai sisäisen tarkastuksen suorittamana tarkastuksena. Arvioinnilla varmistutaan sisäisten kontrollien toimivuudesta. (Ahokas 2011.) Yritykset, joilla on korkeampi väärinkäytösriski parantavat sisäisen valvonnan seurantaan sisäisen tarkastuksen avulla (Coram ym. 2008, 547).

Rae, Sands ja Subramaniam (2017) ovat tutkineet tarkemmin COSO-mallin viiden komponentin keskinäisiä suhteita ja niiden vaikutuksia sisäisen valvonnan laatuun, mitä on havainnollistettu kuviossa 3. Ohjausympäristö on yhteydessä informaation ja viestinnän kolmeen ulottuvuuteen: informaation tarkkuuteen, informaation avoimuuteen sekä viestintään ja oppimiseen. Lisäksi informaation ja viestinnän ulottuvuudet liittyvät riskien arviointiin. Ohjausympäristö ja riskien arviointi ovat epäsuorasti yhteydessä toisiinsa informaation ja viestinnän kolmen ulottuvuuden välityksellä. Riskien arviointi on yhteydessä edelleen valvontatoimenpiteisiin, jotka myöhemmin liittyvät seurantaan. (kuvio 3; Rae ym. 2017.)



Kuvio 3. COSO-mallin viiden komponentin keskinäiset suhteet (suomennettu teoksesta COSO 1992 teoksessa Rae ym. 2017)

COSO-mallin eri komponenttien suhteet vaikuttavat sisäisen valvonnan laatuun. Eettinen ohjausympäristö parantaa ensinnäkin riskien arviointia ja toiseksi valvontatoimenpiteitä, joita seurataan. Erityisesti organisaation sisäisen informaation ja viestinnän laatu vaikuttaa kaikkien komponenttien tehokkuuteen. Sisäisen tarkastuksen toteuttama seuranta toimii palautemekanismina, joka saattaa vaatia parannuksia valvontatoimenpiteiden laatuun. (Rae ym. 2017, 31.)

2.3.2 Sisäiset kontrollit

Sisäisten kontrollien avulla voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään väärinkäytöksiä, ja testaamalla kontrolleja voidaan arvioida sisäisen valvonnan laatua. Tyypillisesti kontrollien testaus sisältyy tilintarkastuksen tai sisäisen tarkastuksen tehtäviin, mutta organisaatiossa voidaan myös testata kontrolleja itsearviointin kannalta. (Ratsula 2016, 21.) Taloushenkilöstön sekä esimiesten tehtäviin lukeutuva talousraportoinnin ja poikkeamien analysointi antaa osviittaa sisäisen valvonnan tehokkuudesta. Sisäinen valvonta onkin tehokasta silloin, kun kontrollit toimivat. (Ahokas 2011.)

Erilaiset sisäiset kontrollit voidaan jakaa karkeasti hallintokontrolleihin sekä kirjanpidon kontrolleihin. Hallintokontrolleilla pyritään vahvistamaan työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä sääntöjen ja käytäntöjen noudattamista. Kyseiset kontrollit kohdistuvat yritystoiminnan sekä lainmukaisuuden tarkastamiseen. Kirjanpidon kontrolleilla pyritään vahvistamaan taloudellisen informaation oikeellisuus sekä suojamaan yrityksen varojen laiton muuntaminen. Kiinnostus yrityksen omaisuuden suojaamisen valvontamenetelmiin on kasvanut, sillä taloudelliseen raportointiin liittyvien väärinkäytösten määrä on noussut. (Dimitrijevic ym. 2015, 36.)

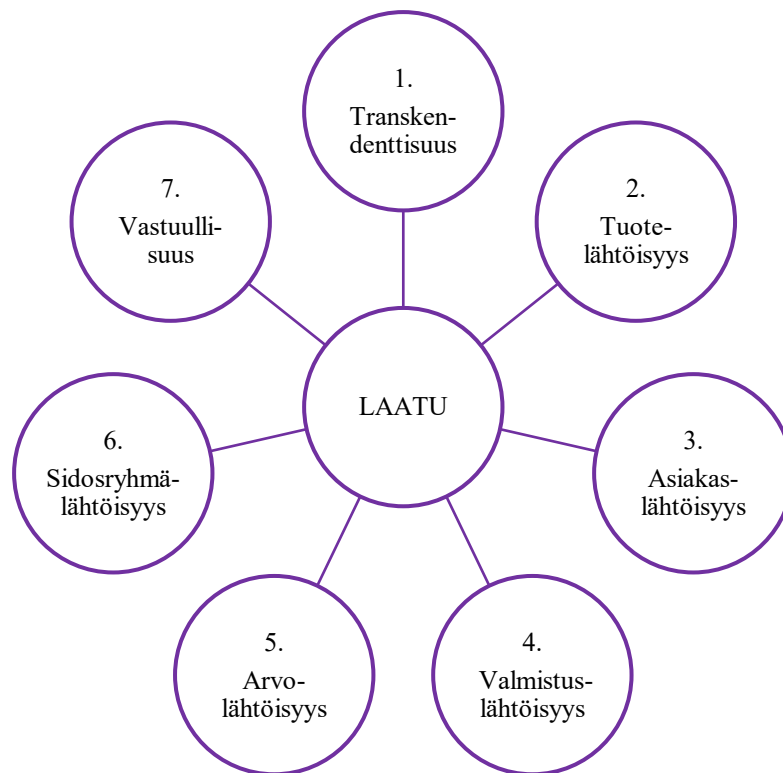
Sisäisiä väärinkäytöksiä voidaan pyrkiä ehkäisemään ennaltaehkäisevillä tai paljastavilla kontrolleilla (Cascarino 2013, 146). Yleensä ennaltaehkäisevät kontrollit on rakennettu osaksi sisäistä valvontajärjestelmää. Esimerkiksi työtehtävien eriyttäminen, neljän silmän periaate laskujen kierrossa, laskujen täsmäyttämisen toimitettujen tai lähetettyjen tavaroiden lähetys- tai vastaanottoasiakirjoihin, ostotilausten tekeminen ainoastaan hyväksytyille toimittajille, hälytysjärjestelmät, valvontakamerat, salasanat sekä käyttöoikeuksien rajaaminen ovat ennaltaehkäiseviä kontrolleja. Työtehtävien eriyttämistä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä kontrolleista, mutta pienemmissä yrityksissä se on hankalaa. (Ahokas 2012, 35–38.)

Ennaltaehkäisevät kontrollit pyrkivät nimensä mukaisesti ehkäisemään väärinkäytöksiä ennalta, kun taas paljastavat kontrollit on suunniteltu paljastamaan jo tapahtuneita virheitä ja poikkeamia sekä varmistamaan niiden korjaaminen. Paljastavia kontrolleja ovat muun muassa kirjanpidon rahatilin täsmäytys pankkitiliotteeseen, varaston inventaarion tekeminen, ostovelkojen ja myyntisaamisten vertaaminen velkojien ja velallisten vahvistuksiin, palkanmaksun oikeellisuuden satunnainen tarkistus, analyttiset tarkastukset sekä monitorointikontrollit. (Ahokas 2012, 36.)

2.4 Sisäisen valvonnan laatu

Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti sisäisen valvonnan laatuun. Jotta sisäisen valvonnan laadun vaikutuksia voidaan tarkastella taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä, tulee ensin määritellä, mitä laadulla tarkoitetaan. Laadun käsitettä on tutkittu

laskentatoimen kirjallisuudessa laajasti (ks. esim. Kihn 2015; Dunk 2002). Laadun käsite on hyvin moniulotteinen, mutta sitä lähestytään usein tuotteen, palvelun tai toiminnan laadun kannalta. Tärkeää onkin huomioida tuotteiden ja palveluiden tekninen, toiminnallinen sekä taloudellinen laatu. (Kihn 2017, 82.) Lisäksi palveluiden laatua arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota fyysisen ympäristön laatuun. Keskeistä onkin, kohtaavatko subjektiivisesti odotettu ja koettu laatu. (Grönroos 2007 teoksessa Kihn 2017, 82.) Juranin (2012a) mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, että tuote tai palvelu soveltuu siihen tarkoitukseen, mitä varten se on luotu. Laadulla viitataan myös virheettömyyteen (Juran 2012b).



Kuvio 4. Laatonäkökulmat (mukaiillen Kihn 2017, 82–84)

Garvinin (1988, 41–48) mukaan laatua voidaan tarkastella viidestä näkökulmasta: transkendenttisesta, tuotelähtöisestä, asiakaslähtöisestä, valmistuslähtöisestä sekä arvolähtöisestä näkökulmasta (kuvio 4). Kihn (2017, 82–84) on lisäksi täydentänyt laatukehikkoa kahdella uudella näkökulmalla: sidosryhmälähtöisellä sekä vastuullisella näkökulmalla (kuvio 4).

Transkendenttisen laatu­nä­kemyksen mukaan laadulla tarkoitetaan luontaista yliver­taisuutta. Laatu nähdään sekä absoluuttisesti että maailmanlaajuisesti merkkinä tinkimättö­mistä standardeista ja suurista saavutuksista. Transkendenttisen laatu­nä­kemyksen mukaan laatua ei voida tarkkaan määritellä, sillä vain kokemusten kautta voidaan oppia tunnistamaan laatuun vaikuttavia ominaisuuksia. (Garvin 1988, 41.)

Tuotelähtöisessä laatu­nä­kemyksessä laatu nähdään tarkkana ja mitattavana muuttujana. Laatuerojen ajatellaan johtuvan eroista ainesosien määrässä tai tuotteen ominaispiirteissä, jolloin korkeampi laatu ja hinta kulkevat käsi kädessä tai laatua pidetään tuotteen synny­näisenä ominaisuutena. (Garvin 1988, 42–43.) Tuotelähtöisen laatu­nä­kökulman heikkoutena voidaan pitää sitä, että tuotteen ominaisuudet ja laatu eivät tekijöinä vastaa täysin toisiaan. Lisäksi tuotenäkökulma ei huomioi käyttäjien mieltymyseroja. (Shridhara Bhat 2010, 10.)

Asiakaslähtöisen laatu­nä­kemyksen mukaan laatu määräytyy käyttäjän tarpeiden mukaan. Korkean laadun tuotteina pidetään niitä tuotteita, jotka parhaiten vastaavat useiden kuluttajien tarpeita. Asiakaslähtöisen laatu­nä­kemyksen haasteena on kuitenkin asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. (Garvin 1988, 43–44.)

Valmistuslähtöinen laatu­nä­kemys keskittyy laatuun tuotannon näkökulmasta suunnittelun ja tuotantoprosessin osalta. Näkökulma kuitenkin huomioi myös käyttäjän tarpeet, sillä laadukkaasti valmistettu tuote vastaa usein käyttäjän laatuvaatimuksia. Parempi laatu korreloi myös suoraan matalampiin kustannuksiin, sillä laatu­puutteiden ennaltaehkäisy tulee mahdollisia korjauskuluja halvemmaksi. (Garvin 1988, 44–45.) Osa yritysjohtajista kokee, että laadun parantamisesta aiheutuu enemmän kustannuksia, sillä heidän mielestään parempi laatu merkitsee korkeampia kustannuksia. Toisten mielestä se maksaisi vähemmän. (Juran 2012a.) Vastaavasti laadukkaan sisäisen valvontajärjestelmän kehittäminen vaatii resursseja, mutta se myös parantaa sidosryhmien luottamusta yritykseen.

Arvolähtöisen näkökulman mukaan laatu määritetään kustannushyötysuhteen avulla (Garvin 1988, 45). Arvolähtöiselle näkökulmalle on ominaista, että halvempi tuote nähdään huonompilaatuisena, kuin vastaava kalliimpi tuote (Shridhara Bhat 2010, 11).

Sidosryhmälähtöisessä näkökulmassa kiinnitetään huomiota tuotteiden ja palvelujen yhteensopivuuteen sekä turvallisuuteen kansainvälisten ISO 9000 -standardien pohjalta, huomioimalla laajemmin kuluttajien, yhteiskunnan ja kansainvälisen kaupan kokema hyöty (Kihn 2017, 84). SFS-EN ISO 9000 -standardin (2005, 10) mukaan laatu tarkoittaa sitä, että tarkasteltavan kohteen ominaisuudet vastaavat sidosryhmien tarpeita ja odotuksia.

Laadun vastuullinen näkökulma linkittyy eettisesti kestävään kehitykseen. Vastuulliseen laatonäkemykseen sisältyvät taloudellinen vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus sekä ympäristöön liittyvä vastuullisuus. Taloudellinen vastuullisuus ilmenee esimerkiksi pitkään kestäväenä kannattavuutena konsernissa ja sen arvoketjussa. Sosiaalisella vastuullisuudella viitataan muun muassa henkilöstön hyvinvointiin niin yhteiskunta- kuin yhteisösuhteissakin. Ympäristövuastuullisuus näkyy esimerkiksi resurssien kestävässä hyödyntämisessä ja sen vaikutuksissa ilmastoon ja lähiympäristöön. (Kihn 2017, 84.)

Palveluiden kohdalla laadun määrittäminen on koettu vaikeammaksi, sillä palveluntuottajat harvemmin näkevät palvelunsa hyödykkeenä. Tämän vuoksi palvelun laatu rinnastetaan usein palvelun onnistumiseen. (Juran & De Feo 2017.) Lisäksi laatu määritetään usein tulosvaikutteisesti (ks. esim. Juran 2012a). Sisäisen valvonnan laadun käsitettä on kuitenkin vaikeampi määrittää, sillä sisäisen valvonnan laadulla on enemmän yhteiskunnallisia vaikutuksia, ja tulosvaikutus toteutuu epäsuorasti. Sisäisen valvonnan laatua onkin pyritty määrittämään muun muassa sisäisen valvonnan heikkouksien avulla (ks. esim. Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB 2007 teoksessa Lai, Liu & Chen 2020, 126). Sisäisen valvonnan heikkoudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: sisäisten kontrollien heikkouksiin, merkittäviin puutteisiin sekä olennaisiin heikkouksiin. Olennaisena heikkoutena voidaan pitää puutetta tai useamman puutteen yhdistelmää, josta voi aiheutua merkittävää virheellisyyttä esimerkiksi yhtiön vuosikertomukseen tai osavuosikatsaukseen, ilman, että tätä virheellisyyttä estetään tai edes havaitaan. (PCAOB 2007 teoksessa Lai ym. 2020, 126.)

Sisäisen valvonnan laadun merkityksestä väärinkäytösrisikin syntymiseen on käyty pitkään keskustelua, mutta aiheesta on vähän näyttöä. Lisäksi mekanismista, joka yhdistäisi sisäisen valvonnan laadun väärinkäytösrisikkiin ei ole todisteita. Usein tutkimukset, joissa käsitellään sisäiseen valvontaan liittyviä yleisiä olennaisia heikkouksia, eivät huomioi

eroa virheen ja väärinkäytöksen välillä. (Donelson ym. 2017, 45–46.) Ashbaugh-Skaife, Collins, Kinney ja LaFond (2008) toteavatkin, että yhteys sisäisen valvonnan heikkouksien ja suoriteperusteisen laadun välillä johtuu virheistä, ei niinkään tahallisesta manipuloinnista. Donelsonin ym. (2017, 45) mukaan sisäisen valvonnan olennaiset heikkoudet ovat kuitenkin yhteydessä tulevaisuudessa paljastuviin väärinkäytöksiin.

Ge ja McVay (2005) ovat tutkineet sisäisessä valvonnassa ilmenneitä olennaisia heikkouksia Sarbanes Oxley -lainsäädännön voimaantulon jälkeen. Tutkimuksessa olennaisten heikkouksien on havaittu liittyvän tilikohtaisiin ongelmiin, perehdytykseen, tilinpäätösstandardeihin, tuottojen tunnistamiseen, tehtävien eriyttämiseen, tilien täsmäyttämiseen, tytäryhtiökohtaisiin ongelmiin, ylimpään johtoportaan sekä teknologiaan. Suurin osa sisäisen valvonnan olennaisista heikkouksista aiheutuu kuitenkin tilikohtaisista ongelmista, koskien erityisesti myyntisaamisia, ostovelkoja sekä varastoa. Heikko sisäinen valvonta juontaakin juurensa yleensä resurssien riittämättömyydestä kohdentamisesta kirjanpidon valvontaan. (Ge & McVay 2005.)

Lisäksi yrityksen koko vaikuttaa siihen, millaisia sisäisen valvonnan olennaisia heikkouksia niissä ilmenee. Isoissa yrityksissä on tyypillisesti enemmän kontrolloitavaa varallisuutta, mutta myös taloudellisen raportoinnin prosesseja on enemmän. Lisäksi suurissa yrityksissä on enemmän osaavaa henkilöstöä sekä enemmän resursseja sisäiseen tarkastukseen tai konsultointiin. Toisaalta suurilla yrityksillä on enemmän paineita hyödyntää luovaa laskentatointia, jolloin niissä tuottoja saatetaan tunnistaa todellisuutta herkemmin. Lisäksi suurten yritysten sisäisessä valvonnassa voidaan törmätä tytäryhtiökohtaisiin ongelmiin sekä tilinpäätösstandardien monimutkaisuudesta hyödyntämisestä aiheutuviin ongelmiin. Pienemmissä yrityksissä taas on yleensä vähemmän osaavaa henkilöstöä ja kirjanpitolitiikka ei ole selkeää. (Ge & McVay 2005, 148–149.)

Donelson ym. (2017) tutkivat tarjoavatko sisäisen valvonnan heikkoudet johtajille mahdollisuuden tehdä väärinkäytöksiä tilikohtaisesti. Tämä perustuu väitteeseen, jonka mukaan sisäisen valvonnan heikkoudet tekevät väärinkäytöksistä helpompaa johtuen heikosta valvonnasta petoksen kohteena olevalla alueella. Tätä selitystä kutsutaan ”erityiseksi mahdollisuudeksi”. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään sitä tarjoavatko tietyt sisäisen valvonnan heikkoudet yleisemmän mahdollisuuden väärinkäytöksille. Heikko yhteisötason valvonta ei mahdollistaisi väärinkäytöksiä ainoastaan tietyllä tilillä, vaan

kaikilla tileillä. Tätä kutsutaan "yleiseksi mahdollisuudeksi". Sekä erityinen että yleinen mahdollisuus lukeutuvat väärinkäytöskolmion alle (kuvio 1). Lisäksi tutkitaan, edustavatko sisäisen valvonnan heikkoudet yrityksen tai sen johdon järjestelmällisempää kulttuurista ominaisuutta. Esimerkiksi sisäisen valvonnan heikkouksien suvaitseminen voi heijastaa taipumusta huonoon taloudelliseen raportointiin eheyteen sekä kuvastaa yrityskulttuuria, jossa suvaitaan väärinkäytöksiä. Tämän näkemyksen mukaan valvonnan heikkous merkitsee sitä, että johtaja tai yritys on niin sanotusti huono omena. Tätä selitystä voidaan kutsua "johdon ominaispiirteiksi". Tämä ajatus on yhdenmukainen väärinkäytöskolmion rationalisoinnin kanssa (kuvio 1). (Donelson ym. 2017.) Laadukkaalla sisäisellä valvonnalla voidaan pyrkiä sulkemaan pois mahdollisuuksia väärinkäytösten toteuttamiselle, mutta väärinkäytösten rationalisointiin ei välttämättä pystytä vaikuttamaan. Eettisen yrityskulttuurin avulla yrityksessä voitaisiin kuitenkin asettaa tiukka linja väärinkäytösten suhteen, jolloin myös väärinkäytöksen rationalisointi mahdollisesti vaikeutuisi.

Donelsonin ym. (2017, 46) mukaan yhteys sisäisen valvonnan olennaisten heikkouksien ja paljastamattomien väärinkäytösten välillä johtuu kokonaan yhteisötason olennaisista heikkouksista. Nämä havainnot ovat yhdenmukaisia edellä mainitun yleisen mahdollisuusselityksen kanssa, mutta ristiriidassa erityisen mahdollisuuden selityksen kanssa. Johdon ominaispiirteiden kanssa epäyhdenmukaiset olennaiset heikkoudet ennustavat väärinkäytöksiä silloin, kuin heikkoudet ilmenevät, mutta eivät ennusta väärinkäytöksiä, jotka tapahtuvat tulevaisuudessa. Tämä on kuitenkin sopusoinnussa yleisen mahdollisuusselityksen kanssa, koska heikkous- ja väärinkäytösjaksot ovat päällekkäisiä. Mahdollinen vaihtoehtoinen selitys on, että olennaiset heikkoudet eivät johda suurempaan väärinkäytösrisktiin, vaan niiden paljastaminen johtaa väärinkäytösten löytämiseen ja syytteen esittämiseen. (Donelson ym. 2017, 46.) Väärinkäytösriski onkin suurempi, vaikka ei voida todistaa suoraa yhteyttä mahdollisuuden ja toteutuksen välillä. Sisäisen valvonnan olennaiset heikkoudet eivät siis välttämättä liity suoranaisesti väärinkäytöksen toteutumiseen vaan väärinkäytösriskin syntymiseen.

Rice ja Weber (2012, 814) raportoivat, että valtaosa tilinpäätöstä oikaisevista yrityksistä ilmoittaa olemassa olevista olennaisista heikkouksista vasta oikaisuilmoituksen jälkeen. Siksi paljastettujen olennaisten heikkouksien ja tulevaisuudessa paljastuvien väärinkäytösten välillä ei ehkä ole yhteyttä, koska monilla yrityksillä, jotka ovat saaneet niin

sanotun puhtaan sisäisen valvonnan lausunnon, voi itse asiassa olla heikko sisäinen valvonta. (Donelson ym. 2017, 47.)

Tehokas sisäinen valvonta takaa johdolle ja hallitukselle riittävän varmuuden siitä, että yrityksen taloudellinen informaatio on luotettavaa ja mahdolliset olennaiset heikkoudet saadaan selville (Ahokas 2011). Sisäinen valvonta vaikuttaa yritysjohton sisäisten raporttien laatuun ja sen myötä yritystoiminnan johtamiseen. Yhtä lailla yrityksissä, joissa sisäiset kontrollit ovat tehottomia, tehdään enemmän virheitä johdon ennusteissa kuin yrityksissä, joissa sisäiset kontrollit toimivat tehokkaasti. (Feng, Li & McVay 2009.) Sisäisen valvonnan sekä yrityksen suorituskyvyn yleistä laatua voidaan nostaa toteuttamalla sisäisen valvonnan ennaltaehkäiseviä menetelmiä ja osoittamalla, että kehittynyt sisäisen valvonnan järjestelmä muodostaa yrityksissä suojaavan esteen tietojen peukalointia ja petoksia vastaan. (Dimitrijevic ym. 2015, 37.)

Hallituksen tehtäviin kuuluu muun muassa sisäisen valvonnan ja tarkastuksen sekä riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden arviointi ja seuraaminen. Hallitus voi perustaa keskuudestaan tarkastusvaliokunnan valmistelemaan näitä tehtäviä. Erityisesti yhtiössä, jonka liiketoiminnan laajuus edellyttää taloudellista raportointia ja valvontaa koskevien asioiden valmistelua koko hallitusta pienemmässä kokoonpanossa, tulee perustaa tarkastusvaliokunta. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020, 30.) Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suositusten mukaan pörssiyhtiöiden tarkastusvaliokuntaan tulee valita vähintään kolme jäsentä, joista ainakin yhdellä tulee olla osaamista laskentatoimesta, kirjanpidosta tai tarkastuksesta. Sisäisen valvonnan onkin todettu sisältävän todennäköisemmin heikkouksia silloin, kun tarkastusvaliokunnassa on ollut vähemmän laskentatoimen asiantuntijoita. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tapauksissa, joissa sisäisen valvonnan on havaittu sisältävän heikkouksia, tarkastusvaliokunta on korjauttanut puutteet nopeasti. (Jokipii, Myllymäki & Haapamäki 2011.)

Tässä tutkielmassa sisäisen valvonnan laatua on lähestytty laatukäsitteen määrittelyn kautta tukeutuen niin Garvinin (1988) ja Kihnin (2017) esittelemiin laatunäkökulmiin kuin useissa tutkimuksissa nostettuihin sisäisen valvonnan heikkouksiin (ks. esim. Donelson ym. 2017). Lisäksi sisäisen valvonnan laadun määrittelyssä on huomioitu Juranin ja De Feon (2017) tutkimus palveluiden laadun määrittämisestä, jossa palvelun laatu rinnastetaan palvelussa onnistumiseen. Tämän pohjalta myös sisäisen tarkastuksen laatua

voitaisiin tarkastella näkökulmasta, jossa odotukset sisäisen valvonnan onnistumisesta kohtaavat sisäisen valvonnan toteutuksen kanssa. Sisäisen valvonnan laatua tarkastellaan siis tässä tutkielmassa odotusten ja toteutuksen kautta, jossa odotukset pohjautuvat laatu-näkökulmiin ja mahdolliset sisäisen valvonnan heikkoudet näkyvät toteutuneessa sisäisessä valvonnassa.

Seuraavaksi käsitellään viestinnän merkitystä sisäisen valvonnan laadun kannalta sekä sisäistä tarkastusta sisäisen valvonnan laadun takaajana. Sisäinen viestintä voidaan nähdä keinona luoda yritykseen väärinkäytöksiä ehkäisevä yrityskulttuuri ja siten parantaa sisäisen valvonnan laatua. Laadun varmistamiseksi laatua tulee myös valvoa. Sisäisen tarkastuksen voidaankin ajatella toimivan sisäisen valvonnan laadunvalvojana.

2.4.1 Sisäisen viestinnän merkitys sisäisen valvonnan laadun kannalta

Sisäisen valvonnan prosessi on kiinni ihmisten aikaansaannosta, jolloin johdon viestinnän tärkeys korostuu. Sisäisen valvonnan tuloksellisuus on riippuvainen siitä, että eri henkilöt organisaatiossa tietävät, mitä heiltä odotetaan ja valvovat näiden tavoitteiden saavuttamista. (Ratsula 2016, 21.) Viestintä on tehokasta silloin, kun viesti kulkee organisaatiossa ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylös (Ahokas 2012, 40).

Organisaation vastuulla on luoda rehellinen ja korkean etiikan omaava yrityskulttuuri ja viestiä yrityskulttuurin alaiset hyväksytyt toimintatavat ja odotukset työntekijöille. Organisaation johdon toimiessa itse esimerkillisesti, yrityksessä on mahdollista saavuttaa rehellinen ilmapiiri. Yrityksen arvot ja yleiset toimintaperiaatteet tulee viestiä heti uusille työntekijöille ja kerrata säännöllisin väliajoin vanhemmille työntekijöille. Tavoitteena onkin kerryttää työntekijöiden tietoisuutta taloudellisista väärinkäytöksistä sekä ohjeistaa heitä raportoimaan mahdollisista väärinkäytösepäilyistä yrityksen sisällä. Johdon tulee viestiä selkeästi, että kaikkien työntekijöiden odotetaan toimivan yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisesti, ja ylimmän johtoportaan, talousosaston sekä työntekijöiden, joiden kohdalla väärinkäytösriski on korkeampi, tulisi allekirjoittaa yrityksen toimintaperiaatteet. Yrityksessä tulee selkeästi tiedottaa, millaiset seuraukset petoksen tekemisellä on. Yrityksen reagointi mahdollisiin väärinkäytöstapauksiin toimii varoittavana esimerkkinä ja alentaa väärinkäytösriskiä tulevaisuudessa. (Biegelman & Bartow 2012, 106–108.)

EU hyväksyi vuoden 2019 lopussa niin kutsutun whistleblower-direktiivin, joka astuu voimaan vuoden 2021 lopussa. Direktiivi velvoittaa yrityksiä, jotka työllistävät yli 50 henkilöä sekä julkisen sektorin organisaatioita järjestämään ilmoituskanavan, jossa voi ilmoittaa väärinkäytösepäilyistä. Riippumattomalla whistleblowing-ilmoituskanavalla pyritään suojelemaan ilmoituksen antajaa tilanteessa, jossa epäilyksestä kertominen omalla nimellä tai omalle esimiehelle ei ole mahdollista. (Whistleblower-direktiivi 2019/1937.)

Whistleblower-direktiivi mahdollistaa matalamman kynnyksen raportoinnin väärinkäytösepäilyistä, jolloin viestintä kulkee tehokkaasti myös alhaalta ylöspäin. Tällöin myös yrityksen korkean etiikan kulttuuri todennäköisesti vahvistuu, kun työntekijätasolla ei katsota väärinkäytöksiä läpi sormien. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä voitaisiin näin ollen vahvistaa sisäisen valvonnan laatua.

2.4.2 Sisäinen tarkastus sisäisen valvonnan laadunvalvojana

Laatu itsessään on abstrakti käsite, joten laadun varmistamiseksi sitä tulee valvoa. Laadun pysyvyyden säilyttämiseksi tulee arvioida todellista toimintaa ja verrata sitä tavoitteisiin sekä ryhtyä korjaustoimenpiteisiin, mikäli eroja havaitaan (Juran 2012b). Yhtä lailla sisäinen tarkastus valvoo sisäisen valvonnan laatua.

Sisäinen tarkastus on keskeinen osa organisaation hyvää liikkeenjohtotapaa (Coram ym. 2008). Tutkimukset osoittavat, että yrityksissä, joissa on heikko corporate governance, havaitaan enemmän sisäisen valvonnan olennaisia heikkouksia (Hoitash, Hoitash, & Bedard 2009 teoksessa Lai ym. 2020, 127). Organisaatioissa, joissa hyödynnetään sisäistä tarkastusta, havaitaan ja raportoidaan todennäköisemmin petoksia. (Coram ym. 2008.)

Coramin ym. (2008) mukaan sisäisen tarkastuksen on havaittu olevan tehokkaampaa, kun sisäinen tarkastus on suoritettu organisaation sisäisen erillisen yksikön toimesta. Organisaatioissa, joissa luotetaan yksinomaan ulkoistettuun sisäisen tarkastuksen palveluun, havaitaan ja raportoidaan vähemmän petoksia. (Coram ym. 2008). Toisaalta yrityksissä, joissa sisäisen tarkastuksen toiminto on ulkoistettu, koetaan, että ulkoisella palvelun tarjoajalla on enemmän ammattiosaamista (Carey, Subramaniam & Ching 2006).

Aikaisemmissa tutkimuksissa ulkoistetun sisäisen tarkastuksen ja yrityksen sisällä järjestetyn sisäisen tarkastuksen välillä ei ole kuitenkaan havaittu eroa (ks. esim. James 2003).

Sisäisillä tarkastajilla on usein tilintarkastajia paremmat valmiudet arvioida sisäistä valvontajärjestelmää, sillä heillä on parempi tietämys organisaation liiketoiminnasta (Ahokas 2011). Sisäisten tarkastajien ammattistandardien mukaan sisäisellä tarkastajalla tulee olla riittävä asiantuntemus väärinkäytösriskistä ja sen hallinnan arvioinnista, mutta hänellä ei tarvitse olla vastaavaa erityisosaamista väärinkäytösten havaitsemisesta ja tutkimisesta, kuin sertifioidulla petosten tarkastajalla. Ammattistandardien mukaan sisäisen tarkastajan on noudatettava ammatillista huolellisuutta siinä määrin, että hän arvioi merkittävien virheiden, väärinkäytösten tai säädösten, määräysten sekä sopimusten vastaisen toiminnan todennäköisyyden. (Ratsula 2016, 295–296.)

Sisäinen tarkastus voi hyödyntää vertaisarvioinnista ja itsearvioinnista saatua dokumentaatiota kontrolleja arvioitaessa. Sisäinen tarkastus voidaan arviointien perusteella keskittää korkeamman riskin omaaviin alueisiin. Vertaisarvioinnissa eri sisaryhtiöiden tai osastojen asiantuntijat kiertävät yrityksen sisällä arvioimassa toistensa kontrolleja. Yleensä vertaisarviointi kohdistuu avainkontrolleihin, mutta erityistilanteissa voidaan arvioida myös operationaalisia kontrolleja. Vertaisarviointimenetelmä edistää parhaiden käytäntöjen jakamista sisäisesti, jolloin olemassa olevia käytäntöjä voidaan jatkuvasti kehittää. Lisäksi vertaisarvioinnilla saavutetaan suurempi riippumattomuuden ja objektiivisuuden taso kuin itsearvioinnilla. (Ahokas 2011.)

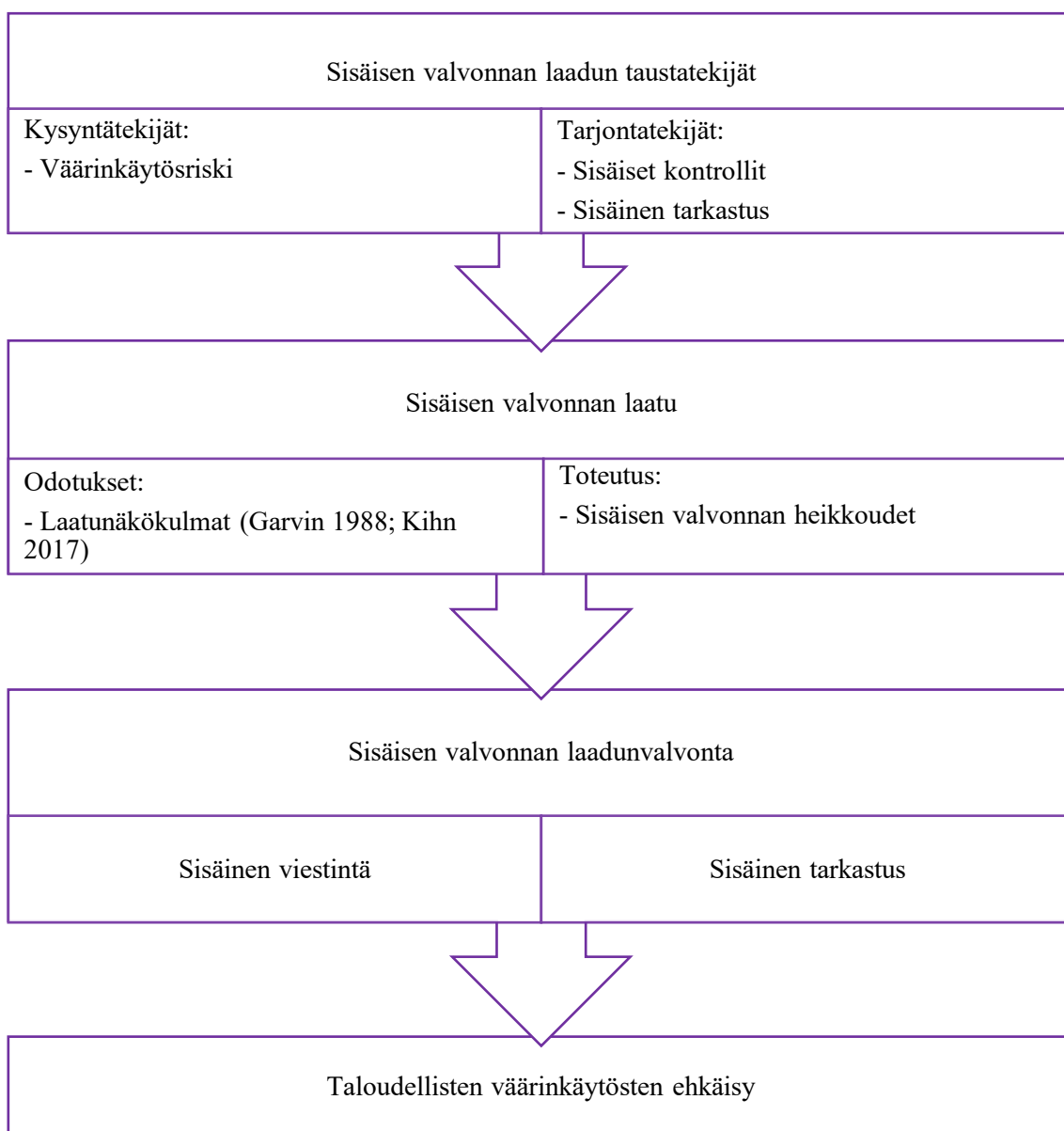
Itsearviointi on kuitenkin kustannustehokkaampaa kuin vertaisarviointi. Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa työtään tai arvioinnin suorittava henkilö työskentelee arvioitavan kanssa samassa organisaatiossa. Käytännössä itsearviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi täyttämällä kyselylomake kuukauden aikana suoritetuista kontrolleista tai niin sanottujen test scriptien avulla, jolloin henkilö itse arvioi kontrolleja yleisesti laadittujen ohjeiden mukaan. Itsearvioinnissa havaitut kontrollipuutteet tai -rikkomukset raportoidaan eteenpäin ja ne pyritään korjaamaan laaditun suunnitelman mukaan. Itsearviointi soveltuu yksiköihin, joissa riski on pienempi ja toimintatavat ovat suhteellisen vakiintuneita. (Ahokas 2011.)

Jos oletetaan, että petosten taso on sama kaikilla organisaatioilla, tutkimustulokset osoittavat, että niissä organisaatioissa, joissa hyödynnetään sisäistä tarkastusta, havaitaan ja raportoidaan enemmän petoksia. Tämä viittaa kuitenkin siihen, että parempi valvonta liittyy enemmän petosten havaitsemiseen ja raportointiin kuin petosten estämiseen. (Coram ym. 2008, 558.) Oussii ja Boulila Taktak (2018) kuitenkin osoittavat, että sisäisten tarkastajien osaaminen, sisäisen tarkastuksen laatu, seurantaprosessi sekä tarkastusvaliokunnan osallistuminen sisäisen tarkastuksen ja sen tulosten tarkasteluun, vaikuttavat merkittävästi sisäisen valvonnan laadun paranemiseen. Sisäisen tarkastuksen onkin havaittu vähentävän luovan laskentatoimen käyttöä sekä poikkeavaa jaksottamista kirjanpidossa (Prawitt, Smith & Wood 2009; Johl, Kaur Johl, Subramaniam & Cooper 2013).

2.5 Yhteenveto

Kuviossa 5 on käsitelty teoreettisen viitekehyksen keskeisimmät osa-alueet tiivistetysti. Sisäisen valvonnan laadun taustatekijät on jaettu kysyntä- ja tarjontatekijöihin. Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että laadukas sisäinen valvonta alentaa väärinkäytösriskiä. Tällöin väärinkäytösriski voidaan nähdä sisäisen valvonnan laadun kysynnän taustatekijänä (kuvio 5). Myös legitimaatioteoria tukee oletusta väärinkäytösriskistä sisäisen valvonnan laadun kysyntätekijänä. Legitiimaatioteorian taustalla on tavoite siitä, että yrityksen toiminta vastaa yhteiskunnan odotuksia ja käsityksiä yrityksen toiminnasta (Deegan 2006, 163–165). Organisaatio voi laadukkaalla sisäisellä valvonnalla pyrkiä vastaamaan yhteiskunnan odotuksiin lainmukaisesta yritystoiminnasta, joka ei sisällä taloudellisia väärinkäytöksiä. Tällöin vältetään odotuskuilun syntyminen.

Sisäisten kontrollien avulla voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään väärinkäytöksiä, ja testaamalla kontrolleja voidaan arvioida sisäisen valvonnan laatua (Ratsula 2016, 21). Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan toimivuutta kiinnittäen huomiota liiketoimintaan, sen prosesseihin, niihin liittyviin riskeihin sekä valvonnan tehokkuuteen (Ahokas 2011). Yhtä lailla sisäiset kontrollit sekä sisäinen tarkastus nähdään sisäisen valvonnan laadun tarjonnan taustatekijöinä (kuvio 5).



Kuvio 5. Sisäisen valvonnan laadun merkitys taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä

Sisäisen valvonnan laadulle ei ole tarkkaa määritelmää. Aikaisemmassa kirjallisuudessa aihetta on käsitelty pääasiassa sisäisen valvonnan heikkouksien kautta (ks. esim. Donelson ym. 2017; PCAOB 2007 teoksessa Lai ym. 2020, 126). Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä sisäisen valvonnan laatua on lähestytty Garvinin (1988, 41–48) ja Kihnin (2017, 82–84) esittelemien laatu näkökulmien kautta, tukeutuen aikaisemmissa tutkimuksissa esiteltyihin sisäisen valvonnan heikkouksiin. Garvinin (1988, 41–48) esittelemät viisi laatu näkökulmaa: transkendenttinen, tuotelähtöinen, asiakaslähtöinen, valmistuslähtöinen sekä arvolähtöinen näkökulma istuvat paremmin tuotteen laadun arviointiin. Lisäksi Kihn (2017, 82–84) on tutkimuksessaan täydentänyt Garvinin (1988)

laatunäkökulmia sidosryhmälähtöisellä sekä vastuullisella laatunäkökulmalla. Laatunäkökulmien soveltuvuutta tähän tutkimukseen tukeekin Kihnin (2017) tutkimus tilintarkastuksen laadusta, jossa on hyödynnetty laatunäkökulmia tilintarkastuksen laadun arvioinnissa. Kuten tilintarkastus myös sisäinen valvonta voidaan nähdä palveluna sidosryhmien näkökulmasta. Palveluiden kohdalla laadun määrittäminen on koettu vaikeammaksi, ja usein palvelun laatu rinnastetaankin palvelun onnistumiseen (Juran & De Feo 2017). Sisäisen valvonnan laatua tarkastellaan siis tässä tutkielmassa odotusten ja toteutuksen kautta, jossa odotukset pohjautuvat laatunäkökulmiin ja mahdolliset sisäisen valvonnan heikkoudet näkyvät toteutuneessa sisäisessä valvonnassa (kuvio 5). Mikäli laadukas sisäinen valvonta määritetään siten, ettei se sisällä heikkouksia, voidaanko olettaa, että standardimuotoinen sisäinen valvonta voisi ehkäistä taloudellisia väärinkäytöksiä? Entä olisiko sisäisen valvonnan laadun määrittäminen ja laadunvalvonta helpompaa standardimuotoisen sisäisen valvonnan myötä?

Sisäisen valvonnan tuloksellisuus on riippuvainen siitä, että eri henkilöt organisaatiossa tietävät, mitä heiltä odotetaan ja valvovat näiden tavoitteiden saavuttamista. (Ratsula 2016, 21.) Hyvätkään sisäisen valvonnan toimintatavat eivät toimi, jos niistä ei ole viestitty tehokkaasti yrityksen sisällä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 108). Laatu itsessään on abstrakti käsite, joten laadun varmistamiseksi sitä tulee valvoa. Laadun pysyvyyden säilyttämiseksi tulee arvioida todellista toimintaa ja verrata sitä tavoitteisiin sekä ryhtyä korjaustoimenpiteisiin, mikäli eroja havaitaan (Juran 2012b). Yhtä lailla yrityksen sisäinen viestintä edistää sisäisen valvonnan laatua ja sisäinen tarkastus valvoo sisäisen valvonnan laatua (kuvio 5). Voidaan vetää johtopäätös, että sisäisen valvonnan laatu on merkityksellinen taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyn kannalta.

3 TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSUUDEN TOTEUTUS

Tutkielman tavoitteena on tutkia sisäisen valvonnan laadun vaikutuksia taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä sisäisen tarkastuksen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan riittääkö puhtaasti sisäisen valvonnan olemassaolo alentamaan väärinkäytösriskiä eli voidaanko väärinkäytöksiä ehkäistä sisäisen valvonnan rakenteesta huolimatta. Tutkielman empiirisessä osuudessa tuodaan esiin sisäisen tarkastuksen näkökulmaa tutkimusaineiston muodossa.

Tässä pääluvussa perehdytään tarkemmin tutkielman empiirisen osuuden toteutukseen. Aluksi käsitellään tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettyä teemahaastattelua. Tämän jälkeen esitellään tutkimusaineisto sekä käsitellään haastattelujen toteuttamista. Lisäksi kiinnitetään huomiota tutkimuseettisiin näkökulmiin. Lopuksi tarkastellaan aineiston analyysimenetelmää.

3.1 Aineiston keruu ja esittely

3.1.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastatteluja pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä. Haastattelun merkittävimpänä etuna voidaan nähdä menetelmän joustavuus. Haastattelu sopii menetelmäksi tutkimuksiin, joissa halutaan korostaa, että ihminen on tutkimuksessa merkittävä ja aktiivinen osapuoli. Lisäksi haastattelun valintaa voivat ohjata muun muassa tutkittavan aiheen monitahoisuus tai vähäinen tunnettuus, arka tai vaikea aihe tai halu selventää ja syventää saatavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–201.) Tähän tutkimukseen haastattelu soveltuu, koska haastattelu tarjoaa mahdollisuuden selventää ja syventää saatavia tietoja. Tällöin tutkimusmenetelmä mahdollistaa keskittymisen aihealueisiin, jotka lisäävät tutkimuksen uutuusarvoa.

Haastattelun etuna voidaan nähdä se, että haastattelut voidaan kohdistaa henkilöihin, joilla on tietoa aihealueesta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi,

2018). Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2008, 205–206). Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä sisäisen valvonnan laadun muodostumisesta ja määrittämisestä haluttiin kerätä eri näkökulmia.

Tutkimushaastatteluja voidaan kategorisoida haastattelun strukturointiasteen mukaan. Haastattelun strukturointiaste määräytyy sen mukaan, kuinka rajattuja haastattelukysymykset ovat ja missä määrin haastattelijä ohjaa haastattelutilannetta. Haastattelulajit voivat vaihdella tiukasti strukturoidusta lomakehaastattelusta strukturoimattomaan avoimeen haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–45). Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu on jaettu teema-alueisiin. Etukäteen laadittu teemahaastattelurunko sisältää tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä juontuvat keskeiset teema-alueet (ks. liite 1). Haastattelun teemat toimivatkin tavallaan keskustelun otsikoina. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48, 66–67). Teemahaastattelulle on olennaista, että kaikki teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta kaikkiin teemoihin ei välttämättä keskitytä yhtä laajasti tai samassa järjestyksessä kaikissa haastatteluissa (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelurunko ohjaa haastattelua, mutta kysymysten järjestys saattaa vaihdella, ja haastattelun aikana voidaan keskittyä myös haastateltavan esiin tuomiin teemoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Tällöin haastattelulla voidaan saada yksityiskohtaisempia ja monipuolisempia vastauksia. (Bryman & Bell 2015, 480–481.)

Haastattelututkimuksessa haastateltavien määrä määräytyy tutkimuskohtaisesti. Aineiston riittävyttä voidaan tarkastella aineiston saturoitumisen kautta. Kun haastatteluissa alkaa toistua samat asiat ja uudet haastattelut eivät tuota enää merkittävää lisäarvoa tutkimusongelman kannalta, voidaan haastattelujen määrää pitää riittävänä. Saturatioajattelua on pidetty myös ongelmallisena, sillä tyypillisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. Toisaalta kvalitatiivinen tutkimus pohjaa ajatuksesta yksittäisestä yleistykseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 177; Hirsjärvi & Hurme 2011, 60.)

3.1.2 Aineiston hankinta ja kuvaus

Aineisto kerättiin haastattelemalla kuudessa Suomen suurimmassa tilintarkastus- ja konsulttiyhtiössä työskenteleviä sisäisiä tarkastajia. Kuuden suurimman tilintarkastus- ja konsulttiyhtiön joukkoon lukeutuvat Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), KPMG, BDO Oy sekä Revico Grant Thornton Oy (Kailiala 2015, 82). Tutkimusaineisto koostuu kuudesta sisäisen tarkastajan haastattelusta. Tämä koettiin haastatteluja tehdessä sopivaksi määräksi, sillä haastatteluista saatava sisältö saturoitui.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse sekä LinkedInin kautta. Kaikki haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä vallitsevan koronapandemian vuoksi. Videohaastattelulla voidaan saavuttaa kasvokkain tehtävän haastattelun sekä puhelinhaastattelun edut (Hanna 2012, 239). Videohaastattelun etuna on haastateltavien parempi tavoitettavuus maantieteellisesti. Lisäksi etuna voidaan nähdä myös se, että haastatteluympäristö on tuttu ja turvallinen sekä haastateltavalle että haastattelijalle. (Hanna 2012.)

Hirsjärven ym. (2008, 206) mukaan teemahaastattelut kestävät yleensä tunnista kahteen tuntiin. Haastattelurunko tulee kuitenkin pitää tiiviinä, jotta kaikkiin kysymyksiin ehdittään perehtyä perinpohjaisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 109). Kaikki haastattelut pidettiin helmikuun 2021 aikana ja haastattelujen kesto vaihteli 21 minuutista 55 minuuttiin (taulukko 1). Haastattelut jäivät alle tunnin mittaisiksi haastattelukysymysten tehokkaasta käsittelystä johtuen. Lisäksi videohaastattelutoteutus mahdollisesti vaikutti siihen, että yleinen keskustelu jäi perinteistä haastattelutilannetta vähäisemmäksi. Haastattelujen pitkittämiselle ei kuitenkaan nähty tarvetta, sillä kaikissa haastatteluissa haastattelurunko ehdittiin käydä perusteellisesti läpi, ja haluttuihin teemoihin keskityttiin laajemmin.

Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko (liite 1) etukäteen ennen haastattelua, ja haastattelut nauhoitettiin litterointia varten haastateltavien suostumuksella. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen³. Tällöin havaittiin mahdolliset haastekohdat haastattelurungossa ja pystyttiin kysymään tarkentavia kysymyksiä seuraavissa haastatteluissa. Haastattelut litteroitiin ilman tunnistetietoja.

³Litteroitua aineistoa kertyi 30 sivua.

Lisäksi tässä tutkielmassa koko haastatteluaineisto on esitetty ilman tunnistetietoja, jotta anonymisointia toivoneiden haastateltavien anonymiteetti on voitu parhaan mukaan säilyttää. Haastatteluaineistoon viitataan peitekoodeilla haastateltavien yksityisyyden varmistamiseksi (taulukko 1).

Taulukko 1. Kuvaus haastatteluista

Haastateltava	Ajankohta ja kesto ⁴	Työkokemus sisäisenä tarkastajana	Tarkastettavien yritysten kokoluokka ⁵	Yrityksen sisäisen tarkastuksen toimeksiantotehtävät vuositasolla
S1	3.2.2021 55 min	9 vuotta	suurimmat keskisuuret yritykset sekä suuryritykset	50–100
S2	3.2.2021 21 min	20 vuotta	pienet ja keskisuuret yritykset	30–50
S3	9.2.2021 23 min	10 vuotta (auktorisoituna sisäisenä tarkastajana vuodesta 2014)	keskisuuret yritykset	alle 10
S4	19.2.2021 30 min	10 vuotta	vaihtelee pienistä yrityksistä suuryrityksiin	30–40
S5	23.2.2021 48 min	10 vuotta	pääasiassa suuryritykset	100–200
S6	25.2.2021 34 min	7 vuotta	pääasiassa suuryritykset	noin 100

⁴Yhteensä haastattelut kestivät 3 tuntia ja 31 minuuttia.

⁵ Kaikki haastateltavat kertoivat tarkastusten kohdistuvan myös kansainvälisiin yrityksiin.

3.1.3 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikan huomiointi kuuluu olennaisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimusetiikkaan tulee kiinnittää huomiota muun muassa tutkimuskohteen ja menetelmän valinnassa, aineiston hankinnassa, tieteellisen tiedon luotettavuuden osalta, tutkittavien kohtelussa, tutkimustulosten vaikutusten osalta sekä tiedeyhteisön sisäisten toimintaperiaatteiden osalta. Tutkimuseettisten periaatteiden sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen ovatkin tutkijan itsensä vastuulla tutkielman jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 23; Kuula 2011.)

Tässä tutkielmassa pyrittiin noudattamaan eettisiä periaatteita kaikissa tutkielman vaiheissa. Haastateltavia informoitiin tutkimuksen tavoitteesta sekä olennaisista tutkimuksen tekemiseen liittyvistä tiedoista haastattelupyynnön yhteydessä. Lisäksi haastattelun alussa käytiin läpi Tampereen yliopiston tieteellisen tutkimuksen tietosuojalomake, joka haastattelun jälkeen lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Lomakkeen yhteydessä selvennettiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja keskusteltiin muun muassa anonymisoinnista haastateltavan nimen ja yrityksen nimen osalta. Lisäksi haastateltavalle selvennettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja kerrottiin, että haastateltavalla on oikeus keskeyttää osallistuminen tai peruuttaa suostumus milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus jättää vastaamatta kysymyksiin. Osallistumisen vapaaehtoisuus ja tutkittavan itsemääräämisoikeus lukeutuvatkin tutkimuseettisiin normeihin (Kuula 2011). Lisäksi haastattelun alussa haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiselle.

Tutkijan tulee huolehtia tutkimuskohteen tietosuojasta. Tällä tarkoitetaan tutkimuskohteen yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista oikeudellisia säännöksiä noudattavin periaattein ja toimintakäytännöin. Tietosuojasta voidaan huolehtia esimerkiksi anonymisoinnilla, eli tunnisteet, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa, muutetaan tavalla, joka estää yksittäisten henkilöiden tunnistamisen tai ne poistetaan kokonaan. (Bryman & Bell 2015, 135–136; Kuula 2011.) Tässä tutkielmassa koko aineisto analysoitiin ilman tunnistetietoja anonymisointia toivoneiden haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastattelut on kuitenkin rajattu koskemaan yhtä ammattiryhmää, joka voidaan lukea epäsuoraksi tunnisteeksi. Tavallisesti osittaiseen tunnistamiseen edellytetään kuitenkin useita epäsuoria tunnisteita (Kuula 2011). Tutkielmassa huomioitiin myös

tietoturva ja haastateltavia informoitiin tietoturvakäytännöistä tietosuojalomakkeen läpikäynnin yhteydessä. Haastattelut muun muassa litteroitiin ilman tunnistetietoja ja kaikki tutkimusmateriaali säilytettiin salasanasuojattuna. Lisäksi videotallenteet haastatteluista poistettiin välittömästi litteroinnin jälkeen.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy lisäksi myös muiden tutkijoiden töiden ja saavutusten asianmukainen huomiointi (Hirsjärvi ym. 2008, 24). Tätä on pyritty noudattamaan esittämällä aikaisempien tutkimusten tulokset totuudenmukaisina sekä huolehtimalla lähdeviitteiden asianmukaisuudesta. Lisäksi tutkielman alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

3.2 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi voivat olla osittain päällekkäisiä. Tällä viitataan siihen, että analyysi aloitetaan jo silloin, kun osa aineistosta on kerätty, ja analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset ohjaavat aineiston keruuta. (Bryman & Bell 2015, 581.) Aineiston analyysi voidaan jakaa analyysivaiheeseen ja synteysiin. Analyysivaiheessa aineisto eritellään ja luokitellaan. Synteesissä aineisto kootaan uudelleen tutkimusongelmaa vastaaviksi johtopäätöksiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143–144.) Perinteisimpiä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä ovat muun muassa teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi sekä grounded theory -metodi (Hirsjärvi ym. 2008, 219). Tässä tutkielmassa aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä, joka sisältää piirteitä sekä aineistolähtöisestä että teorialähtöisestä sisällönanalyysistä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto puretaan osiin, ryhmitellään ja lopuksi kootaan uudeksi kokonaisuudeksi, kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota. Aineistosta erotellaan näin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tavoitteena onkin tiivistää aineiston pohjalta selkeä ja yhtenäinen kuva. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmin tunnustetuilla teorioilla ei ole tutkimuksen analysoinnissa vaikutusta. Teorialähtöinen analyysi taas pohjautuu aiemmin tunnustettuun valmiiseen teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään, jota voidaan testata uudessa kontekstissa. Tällöin

aikaisemman tiedon perusteella muodostettu teoria ohjaa aineiston analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127).

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkimus etenee aineistopohjaisesti ja teoriaa hyödynnetään aineiston tulkintakehyksenä (Eskola 2018). Kyseinen analyysimenetelmä soveltuu olemassa olevan teorian kehittämiseen tai sen laajentamiseen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä voidaankin tunnistaa aikaisemman teorian vaikutus, mutta teorian testaamisen sijaan olemassa olevaa teoriaa pyritään täydentämään uusilla näkökulmilla. (Hsieh & Shannon 2005, 1281.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi soveltuukin tähän tutkimukseen, sillä teoreettinen viitekehys on koottu ennen tutkielman empiirisen osuuden tekoa, ja teoria on ohjannut myös teemahaastattelurungon laadintaa. Näin ollen teoreettinen viitekehys vaikuttaa analyysin taustalla, mutta analyysissä huomioidaan myös mahdolliset uudet esiin nousevat näkökulmat.

Aineiston analyysia varten haastattelut litteroitiin sanatarkasti, lukuun ottamatta esimerkiksi äännähdyksiä. Hyvärisen, Nikanderin, Ruusuvuoren ja Ahon (2017) mukaan sanatarkka litterointi soveltuukin sisällönanalyysillä analysoitavaan aineistoon, sillä analyysin kohteena on puhuttu sisältö. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroituja haastatteluja läpi useaan otteeseen. Aineisto jaettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta määriteltyihin teema-alueisiin värikoodien avulla. Tätä prosessia voidaan kutsua teemoitteluksi. Teemoittelua voidaan hyödyntää osana sisällönanalyysiä (Bryman & Bell 2015, 599–601). Teemoittelu sopii analyysimenetelmäksi, kun pyritään ymmärtämään tekstin ja toiminnan merkityksiä (Hirsjärvi ym. 2008, 162). Teemoittelua tehdessä tulisi pyrkiä etsimään toistuvia aiheita, alkuperäisiä kategorioita, metaforia, siirtymiä, samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia, alistuskonjunktioita, puuttuvaa aineistoa sekä teoriasidonnaista materiaalia. Tutkielman kannalta olennainen toistuvuus onkin teemoittelun yleisin kriteeri. (Bryman & Bell 2015, 599–601.)

Teemoittelun pohjalta tutkimusaineistoa pelkistettiin tutkimuskysymyksiä vastaavaksi, kadottamatta kuitenkaan mitään olennaista tietoa. Pelkistämistä seurasi Tuomen ja Sarajärven (2018) mallin mukaisesti aineiston ryhmittely, jossa aineistoa jaettiin yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien mukaan alaluokkiin. Teoria otettiin mukaan ryhmittelyn tueksi, ja haastatteluaineistoa tulkittiin aikaisemmin teoriasta löydettyjä käsitteitä ja päätelmiä hyödyntäen. Ryhmittelyn pohjalta muodostetut alaluokat

yhdisteltiin yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi, jotka vastasivat tutkimuksen tavoitteita. Tutkielman aineiston purkamisessa hyödynnettiin haastattelurungon mukaista teemajakoja. Aineistosta johdettuja tulkintoja havainnollistettiin esittämällä suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Tätä vaihetta, jossa tutkimus järjestetään sellaiseen muotoon, että sen pohjalta voidaan tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä, voidaan kutsua myös abstrahoinniksi (Metsämuuronen 2003, 196).

4 TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET

Tässä pääluvussa kuvataan aineisto sekä esitellään keskeisimmät tulokset. Empiirisen haastatteluaineiston analyysi on jaettu kolmeen alalukuun haastattelukysymysten teemojen mukaan. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään sisäisten tarkastajien näkemyksiä sekä kokemuksia taloudellisista väärinkäytöksistä. Toinen alaluku on jaettu kolmeen osaan. Aluksi muodostetaan käsitys sisäisen valvonnan laadun käsitteestä. Sisäisten tarkastajien näkemyksiä sisäisen valvonnan laadusta peilataan teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuun sisäisen valvonnan laadun määritelmään. Sen jälkeen tarkastellaan, ilmeneekö haastattelujen pohjalta yhteyttä sisäisen valvonnan laadun ja taloudellisten väärinkäytösten välillä. Lopuksi vielä analysoidaan sisäisen tarkastuksen roolia sisäisen valvonnan laadunvalvojana. Luvussa 4.3 käsitellään sisäisten tarkastajien näkemyksiä siitä, miten viestintä vaikuttaa sisäisen valvonnan laatuun. Lisäksi tarkastellaan standardimuotoisen sisäisen valvonnan soveltuvuutta taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyyn. Lopuksi tehdään vielä yhteenveto keskeisistä tuloksista.

4.1 Taloudelliset väärinkäytökset

Taloudellisen väärinkäytöksen käsite on erittäin laaja, kattaen petosten lisäksi myös toiminnan, joka ei ole lainvastaista, mutta on epäeettistä ja rikkoo yrityksen arvoja (Jones 2011, 445–467; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 16–17). Usein väärinkäytöksen taustalla on teon tahallisuus, oman edun tavoittelu tai luottamuksellisen aseman väärinkäyttö (Ratsula 2016, 249). Haastattelujen yhteydessä ilmeni taloudellisen väärinkäytöksen määrittämisen vaikeus termin laajuuden takia.

”Suomen kielessä toi väärinkäytöstermi on sellanen, et se on aika yleismaailmallinen, jos mieltii, et se on tavallaan mikä vaan, joka on väärin tehty. Et se on semmonen, mikä usein aiheuttaa sen tarpeen terävöittää, mitä sillä tarkoitetaan.” (Haastateltava S1)

”Taloudellinen väärinkäytös yleensä nyt käytännössä tarkoittaa sitä, et se henkilö tavoittelee enemmän omaa etua kuin yrityksen etua. Et sittenhän siinä on niinku laaja kirjo mitä se voi olla.” (Haastateltava S6)

Sisäisen tarkastuksen yhteydessä taloudellisen väärinkäytöksen määrittämiseen vaikuttaa myös asiakasyrityksen hallituksen ja johdon näkemys. Erityisesti luovan laskentatoimen osalta tarkastettavan yrityksen arvomaailma saattaa vaikuttaa siihen, koetaanko se väärinkäytökseksi.

”Se väärinkäytöksen määritelmä on tavallaan vähän niinku asiakkaanki vastuulla, et mikä se tavallaan sitten on se taloudellinen väärinkäytös. – –. Jos on jotakin selvää, et toimitaan ohjeiden vastaisesti, nii kyllä se on sit tietysti asiakkaan ja asiakkaan johdon tulkittavissa, et onko se väärinkäytös vai onko se virhe vai onko se jotain muuta, että johto ne päätökset kuitenkin sit tekee siitä.” (Haastateltava S6)

”Hehän [Tarkastusvaliokunta ja hallitus] ovat kuitenkin sit viimekädessä vastuussa valvonnan toimivuudesta ja siitä, miten erilaiset toimintaperiaatteet yleensä toteutuu yhtiössä. Niin tavallaan se ois sit heidän ja johdon päätös, kokevatko he sen [luovan laskentatoimen] väärinkäytöksenä vai ei.” (Haastateltava S1)

Väärinkäytöstermin laajuudesta huolimatta haastateltavat nostivat taloudellisen väärinkäytöksen määrittelyssä esiin samoja elementtejä. Taloudellisella väärinkäytöksellä viitataan tyypillisesti varojen väärinkäyttöön, korruption tai taloudellisen raportoinnin vääristelyyn (Haastateltavat S3, S4 ja S5). Erityisesti haastatteluissa korostui se, että väärinkäytöksellä viitataan toimintaan, jonka taustalla on henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu (Haastateltavat S1, S2, S5 ja S6). Toisaalta painotettiin myös sitä, että väärinkäytöksen alle lukeutuu myös toiminta, joka on tarkoituksellista, mutta selkeää hyöty-yhteyttä ei välttämättä synny (Haastateltava S1).

Tyypillisiä väärinkäytöstyyppejä, joihin sisäiset tarkastajat kertoivat työtehtävissään törmänneensä, olivat muun muassa aseman väärinkäyttö, lahjustapaukset, taloudellisen raportoinnin vääristely sekä yrityksen varojen väärinkäyttö, mukaan lukien erityisesti kavallukset (Haastateltavat S2, S3, S4 ja S5). Haastateltava S2:n mukaan julkisella sektorilla esiintyy enemmän virka-aseman väärinkäyttöä, ja yrityspuolella kavallukset ja petokset ovat tyypillisempiä. Haastateltava S5 totesi, että yleensä sisäisen tarkastuksen yhteydessä väärinkäytökset tulevat esiin taloudellisen raportoinnin vääristelyn kautta, koska silloin taustalla on tyypillisesti jokin väärinkäytös, joka heijastuu taseen tai tuloslaskelman vääristelynä. Yleensä väärinkäytökset voivat olla esimerkiksi hankintaan liittyviä ostoja, joihin liittyy esimerkiksi lahjuksia tai palkkahallinnossa ei ole riittävää tehtävien eriyttämistä, jolloin palkkanauhalle voidaan lisätä ihmisiä, jotka eivät ole

yrityksessä töissä. Lisäksi varauksia saatetaan näyttää suurempana, jos ei esimerkiksi haluta näyttää pääkonttorille, että jokin strateginen päätös on epäonnistunut ja siitä on syntynyt tappiota. (Haastateltava S5.)

Sisäisten tarkastajien näkemys taloudellisen väärinkäytöksen määritelmästä vastaa ACFE:n petoksen määritelmää. ACFE:n mukaan tyypillisimmät petokset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: taloudellisen raportoinnin vääristelyyn, varojen väärinkäyttöön sekä korruptioon (ACFE 2020, 10). Taloudelliset väärinkäytökset kattavat petosten lisäksi esimerkiksi luovan laskentatoimen, jota voidaan toteuttaa lainsäädännön rajoissa. Luova laskentatoimi voidaan katsoa epäeettiseksi toiminnaksi, sillä sen avulla voidaan pyrkiä saavuttamaan henkilökohtaista hyötyä esimerkiksi kannustinpalkkioiden muodossa. Haastateltavat S3 ja S4 kuitenkin totesivat, että luova laskentatoimi voidaan lukea taloudellisen raportoinnin vääristelyyn alle. Organisaation yrityskulttuuri ja arvot määrittävät kuitenkin lopulta, mikä katsotaan taloudelliseksi väärinkäytökseksi.

Haastatteluissa nostettiin esiin sisäisen tarkastuksen roolia väärinkäytösten selvittämisessä (Haastateltavat S1, S2 ja S6). Tarve sisäiselle tarkastukselle onkin usein herännyt yrityksessä vasta siinä vaiheessa, kun väärinkäytöstä on jo alettu epäillä (Haastateltavat S3, S5 ja S6).

”Jos niinku puhutaan tuota väärinkäytöksistä, niin aika vähän niitä tulee sisäisestä tarkastuksesta, et tyypillisesti ne niinku löytyy siellä organisaation omassa valvonnassa sitten ja sit voi olla, että sisäinen tarkastus niitä selvittää. Aika harvinaista on se, että sisäisen tarkastuksen perusteella löytyy varsinainen väärinkäytös. Toki jotain tällästä niinku, ettei aivan toimita ohjeiden mukaisesti tai kaikkia ohjeita ei ole olemassa tai muuta tällaista niinku kehitettävää, niin ne on niitä tyypillisiä löydöksiä, mitä sisäisestä tarkastuksesta tulee.” (Haastateltava S6)

”Useimmiten väärinkäytökset tulee esiin ihan semmosena whistleblower-tyyppisenä tapahtumana, jolloin sillä yrityksellä itsellään on jo tietoa mitä lähdetään tutkimaan, ja sitä kautta usein tällainen whistleblowing on osa sisäistä tarkastusta. – –. Totta kai sit pitää myöskin huomioida se, että silloin, kun niitä väärinkäytöksiä löytyy, jos ne tulee oma-aloitteisesti yrityksen sisältä tai tarkastussakin, niin kyllä ne niinku osoittaa, et se sisäinen valvonta toimii, et niitä havaitaan. – – Jos yrityksellä ei löydy väärinkäytöksiä nii se ei tarkoita, etteikö niitä olisi.” (Haastateltava S5)

Sisäinen tarkastus pyrkii tarkastuksen keinoin arvioimaan väärinkäytösriskin alueita ja raportoi, mikäli kontrollipuutteita ilmenee paikoissa, joissa väärinkäytösriski on

suurempi (S1 ja S3). Kaikki haastateltavat totesivat, että hyväksyttävä väärinkäytösriski sisäistä tarkastusta tehdessä on nolla. Yritykset kuitenkin loppupeleissä päättävät, miten sisäisessä tarkastuksessa ilmeneviin väärinkäytösriskeihin reagoidaan.

”Meil on käytännössä niinku silleen nollatoleranssi siihen, että jos me havaitaan et vaikka jonkinnäköinen toiminta-asetelma mahdollistaa väärinkäytöksen tai jollekin henkilölle on annettu liian laajat valtuudet toimia, niin se on sellanen asia, joka me totta kai tuodaan esiin. Ja se on asiakkaan ja asiakkaan johdon vastuu ja tehtävä arvioida pystyvätkö he elämään sen mahdollisuuden kanssa, et jollain on vaikka laajat valtuudet. – –. Merkittävimmat tai haitallisimmat väärinkäytökset pystytään kitkeen järjestelmällisellä toiminnalla, mut täähän on vähän tällaista, et sit voi käydä jossain muussa osa-alueessa, mutta sit ehkä se ajatus onkin sillon, et se väärinkäytös tapahtuu riskisietoisuuden tai riskienottohalukkuuden rajoissa. Et se on ikään kuin tietoisesti ymmärretty, et kaikkeen ei voida niin paljon panostaa, ja koska ei oo panostettu, niin sillä alueella saattaa käydä väärinkäytöksiä.” (Haastateltava S1)

”Väärinkäytös on aina väärin, oli se vain kymmenen euroa. – –. Tyypillisesti sitten, jos sulla tulee esimerkiksi matkalaskussa jotain pientä nii se osoittaa siitä moraalista sellasta, et siellä voi olla todennäköisesti jotain suurempaakin.” (Haastateltava S5)

4.2 Sisäisen valvonnan laatu

4.2.1 Sisäisen valvonnan laadun määritelmä

Lähes kaikki haastateltavat johtivat sisäisen valvonnan laadun COSO-viitekehyksen viiden komponentin toteutumisen kautta (Haastateltavat S1, S2, S4, S5 ja S6). Lisäksi yrityspuolella sisäisen valvonnan laadun määritelmälle voidaan hakea tukea hallinnointikoodin ja corporate governancen pohjalta (Haastateltava S2). Toisaalta nostettiin esiin, että laadun määrittäminen sen mukaan, että tietyt elementit toteutuvat, ei ainoastaan riitä.

”No se on tietysti asiakaskohtaista, mikä se laadukas sisäinen valvonta on. Se on aika laaja käsite, et sitä ei ehkä pysty välttämättä niinku sillai millään check listillä määrittelemää, et nämä ja nämä jos tulee täyteen, niin on laadukas sisäinen valvonta.” (Haastateltava S6)

Haastateltava S5 kuvaili sisäisen valvonnan laatua neljän eri tason avulla COSO-viitekehukseen peilaten. Tasolla 1 kontrolleja ei ole olemassa tai sitten kontrollit ovat

epäformaalit. Tasolla 2 kontrollit ovat olemassa, mutta niitä ei ole dokumentoitu. Tasolla 3 kontrollit ovat olemassa, ne on dokumentoitu ja niiden mukaan toimitaan. Tällöin kontrolliympäristön ja katalogien avulla perustellaan, miten ihmiset toimivat eri prosesseissa. Tasolla neljä arvioidaan lisäksi kontrollien tehokkuutta. Sisäinen valvonta onkin laadukasta tasolla 4.

Myös muutama muu haastateltava kuvaili sisäisen valvonnan laatua kontrollien pohjalta (Haastateltavat S3 ja S4). Sisäisen valvonnan laatua määriteltiin muun muassa sisäisen valvonnan heikkouksien, kuten kontrollipuutteiden kautta.

”Me ei varmaan käytetä tota termiä laadukas. Ehkä enemmän puhutaan tehokkaasta sisäisestä valvonnasta, ja se ehkä tulee just sitä kautta, et onko siinä yrityksessä paljon niitä kontrollipuutteita.” (Haastateltava S3)

Toisaalta sisäisen valvonnan laatua voidaan määrittää myös sen perusteella, vastaako toteutunut sisäinen valvonta odotettua. Haastateltava S6 nosti myös esille, että yritys voi itse vaikuttaa siihen, miten odotukset sisäisestä valvonnasta syntyvät.

”Siin on just se tavallaan kaks elementtiä, et jos se [sisäinen valvonta] on jotenki määritelty tietyllä tavalla siellä yrityksessä, nii vastaako se oikee toteutunut tekeminen sitä, miten se on määritelty, ja sit taas toisena elementtinä se, et onks se niinku määritelty [sisäinen valvonta] riittävä tavallaan mitä vois ehkä odottaa tietyn kokoluokan tai toimialan yrityksissä. Toki sisäisen tarkastuksen tehtävä on myös se, et onks ne yrityksen määrittämät odotukset riittävät.” (Haastateltava S6)

Lisäksi todettiin, että se ei yksinään ole tae laadusta, jos väärinkäytöksiä ei toteudu. Pelkästään hyvä taloudellinen tulos tai tavoitteiden saavuttaminen ei kerro sisäisen valvonnan laadusta.

”Mä nyt mietin tätä kahdelta kantilta sillai, et onks se laadukasta silloin, jos ei toteudu mitään tai voidaan todeta, että tavoitteisiin päästään. Mut sit voidaan niihin päästä myös silloin, jos sisäistä valvontaa ei ois juuri nimeksikään, mut kellään ei vaan tuu mieleen tehdä mitään tai rikkoo niitä normeja. Et tavallaan se lopputulos ei välttämättä oo tae siitä laadusta.” (Haastateltava S1)

Sisäisen valvonnan laadun nähdään myös syntyvän sisäisen tarkastuksen lopputuloksena, eli sisäinen tarkastus tavallaan toimii sisäisen valvonnan laadunvalvojana. Sisäinen tarkastus kiinnittää huomiota muun muassa siihen, kuinka systemaattista sisäinen valvonta

on ja kuinka selkeästi vastuualueet on tunnistettu, määritetty ja jalkautettu (Haastateltava S1). Sisäisestä tarkastuksesta huolimatta yrityksen sisällä tulee kuitenkin olla ymmärrys sisäisen valvonnan tarkoituksesta, sillä vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on yrityksellä itsellään.

”Ja sit mikä on tae siitä laadusta, nii on varmaan vaikkapa meidän työn kautta nouseva kuva hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle siitä, et miten me nähdään eri osa-alueilla sen sisäisen valvonnan toteutuvan ja mitä se laadukkuus siinä sitten on.” (Haastateltava S1)

Itsessään sisäisen valvonnan laadun määrittämistä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta, kuten yllä nähdään. Haastateltavilta kysyttiin, voitaisiinko sisäisen valvonnan laadun määrittämistä lähestyä standardimuotoisen sisäisen valvonnan näkökulmasta. Suurin osa haastateltavista koki, että standardimuotoisuus antaisi laadun määrittämiselle raamit (Haastateltavat S1, S2, S4, S5 ja S6). Haastateltava S4 totesi, että tällöin systemaattisuus ja laatu kulkisivat käsi kädessä.

”Jos asetumme nyt vaikka hallituksen jäsenen tai tarkastusvaliokunnan jäsenen saappaisiin ja mietitään sitä niinku heidän velvollisuuttaan varmistua sisäisen valvonnan riittävydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta siel organisaation sisällä, ja he sit miettii, et onks tää mitä me teemme laadukasta ja riittävää ja onks ne resurssit kohdennettu oikein tässä toiminnassa, nii kyl mä niinku silleen jotenkin näkisin, että he pystyis arvioimaan näitten erilaisten standardimuotoisten elementtien kautta sitä, et miten tää toteutuu, et toteutuuks meillä tää tai tää kokonaisuus, ja sit saatais esimerkiks sisäiseltä tarkastukselta tarkempaa kuvaa, et miten eri prosesseissa tai alueilla sisäinen valvonta toteutuu. Mut se kokonaiskuvan hahmottaminen, koska se elää koko ajan, nii se on vaikeeta, mutta totta kai jonkinnäköinen malli sitä tulee.” (Haastateltava S1)

”Joo no siis se viitekehys antaa tavallaan sen pohjan, jolla sitä kannattaa ehkä määritellä ja pystyy arvioimaan, mut toki siin on aina se, et se kuitenkin on jossain määrin teoreettinen niinku, jos vertaa sit siihen käytännön tekemiseen. Niin et joo kyllä se on hyvä, jos se on määritelty ja otettu joku tälläne viitekehys, niin se ehkä auttaa ymmärtämään.” (Haastateltava S6)

Toisaalta koettiin, että sisäisen valvonnan laadun määrittäminen standardimuotoisen sisäisen valvonnan avulla voisi johtaa liian teoreettiseen lopputulokseen.

”Mä mietin et mitä hyötyä sellasesta olis, et siitä tulis varmaan kuitenkin niin jotenkin yleinen siitä määritelmästä, et onks siitä edes loppupeleissä mitään apua.”

Laatukin käsitteenä on sellanen, et jokainen ihminen tulkitsee sen vähän eri tavalla.” (Haastateltava S3)

Garvin (1988) ja Kihn (2017) ovat lähestyneet laadun määrittämistä laatunäkökulmien kautta. Garvinin (1988, 41) transkendenttisen laatunäkökulman mukaan laadulle ei ole tarkkaa määritelmää, vaan laatuun vaikuttavia ominaisuuksia voidaan oppia tunnistamaan kokemusten kautta. Vastaavasti sisäisen valvonnan laatu määräytyy asiakaskohtaisesti. Haastattelujen ja aiempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että sisäisen valvonnan laatua voidaan lähestyä eri näkökulmista.

Kihnin (2017, 84) sidosryhmälähtöisessä laatunäkökulmassa huomioidaan ISO 9000 -standardien pohjalta muun muassa kuluttajien ja yhteiskunnan kokema hyöty. SFS-EN ISO 9000 -standardin (2005, 10) mukaan laatu tarkoittaa sitä, että tarkasteltavan kohteen ominaisuudet vastaavat sidosryhmien tarpeita ja odotuksia. Vastaavasti sisäisen valvonnan laatua voidaan lähestyä sen perusteella, kohtaavatko odotettu ja toteutunut sisäinen valvonta. Toisaalta yritys itse voi vaikuttaa siihen, miten odotukset sisäisestä valvonnasta syntyvät. Tällöin yrityksen määrittämä sisäinen valvonta ei välttämättä vastaa sidosryhmien odotuksia. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on kuitenkin valvoa, että yrityksen määrittämä sisäinen valvonta vastaa odotuksia.

Aikaisemmissa tutkimuksissa sisäisen valvonnan laatua on pyritty määrittämään myös sisäisen valvonnan heikkouksien avulla (ks. esim. PCAOB 2007 teoksessa Lai ym. 2020, 126). Sisäisen valvonnan heikkoudet voidaan jakaa sisäisten kontrollien heikkouksiin, merkittäviin puutteisiin sekä olennaisiin heikkouksiin. Olennaiseksi heikkoudeksi voidaan katsoa puute tai useamman puutteen yhdistelmä, josta voi aiheutua merkittävää virheellisyyttä esimerkiksi yhtiön vuosikertomukseen tai osavuosikatsaukseen, ilman, että tätä virheellisyyttä estetään tai edes havaitaan. (PCAOB 2007 teoksessa Lai ym. 2020, 126.) Myös haastateltavat lähestyivät sisäisen valvonnan laadun määrittämistä sisäisen valvonnan heikkouksien kautta. Erityisesti sisäisten kontrollien heikkouksia tuotiin esille.

4.2.2 Sisäisen valvonnan laatu käytännössä

Useampi haastateltava kuvaili sisäisen valvonnan yleistä tasoa yrityksissä sanalla vaihteleva (Haastateltavat S1, S4 ja S6). Suurempien yritysten kohdalla sisäisen valvonnan laatu saattaa vaihdella myös organisaation yksiköiden välillä (Haastateltava S6).

”Ja mistä se vaihtelu tulee, nii on siitä, et kuinka määrämuotoista se [sisäinen valvonta] on, ja kuinka paljon halutaan mennä, sanotaan joustavilla toimintatavoilla, ja kuinka paljon toiminta perustuu luottamukseen verrattuna siihen, kuinka vahvasti halutaan määrittää, miten tehdään ja hallinnoida ja monitoroida, nii tällä janalla se on sit seikkailua päästä toiseen.” (Haastateltava S1)

”Jos jotain tekijöitä pitäis tunnistaa, mitkä siihen [sisäisen valvonnan vaihtelevuuteen] vaikuttaa, nii varmaan kasvuvauhti on sellanen keskeinen tekijä. Et jos yritys kasvaa hirveällä vauhdilla, niin silloin sisäinen valvonta ei välttämättä pysy ihan kyydissä siinä ja se ei oo niinku se ensimmäinen fokus siellä johdolla. Sit ku se rupee ole vähän maturimpi se yritys, eikä välttämättä kasva niin isosti, nii sit se [sisäinen valvonta] on ehkä paremmalla tasolla.” (Haastateltava S6)

”On erittäin poikkeuksellista, että se [sisäinen valvonta] olisi niin hyvällä tasolla, että siellä olisi pelkkää hyvää käytäntöä. Aina on jotain kehitettävää löytynyt.” (Haastateltava S2)

Haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä siihen, vaikuttaako yrityksen koko sisäisen valvonnan laatuun. Useampi haastateltava totesi, ettei koolla ole suoraan vaikutusta sisäisen valvonnan laatuun, mutta sisäisen valvonnan haasteet vaihtelevat. Muun muassa nostettiin esiin, että pienessä yrityksessä tyypillisesti työtehtävien eriyttäminen on hankalaa, ja isossa yrityksessä sisäiselle valvonnalle on suurempi tarve ja enemmän resursseja.

”Eipä oikeastaan, ne on vaan erilaisia. Tietenkin jos on pieni yritys tai pieni organisaatio niin niissä tällaiset vaaralliset työyhdistelmät tulee lähemmäksi, kun siellä ei ole porukkaa, että voitaisiin eriyttää näitä asioita. Suuressa yrityksessä voi taas olla sitä, että erityisesti jos on nopeasti kasvanut yritys niin valvontatoimenpiteet ovat jääneet vanhoiksi, eikä niitä ole mietitty uuteen toimintaan.” (Haastateltava S2)

”No ehkä sellainen yleinen havainto näis pienissä yhtiöissä on just se, et tiettyjä asioita ei oo mahdollista järjestää hyvin, vaik just jotain tällästä tehtävien eriyttämistä tai vastaavaa tai on jotain kontrollipuitteita. Mut yleensä sit taas on se toinen esimerkki, et johto on tosi niin kun kiinnostunu ja seuraa asioita, ja tälläne tone at the top on olemassa. Tavallaan ehkä jollainlailla valvonnasta osa on vahvempaa ja osa on heikomppaa, et just kaikkea ei oo voitu järjestää optimaalisesti, kun resursseja puuttuu.” (Haastateltava S3)

Erityisesti pienemmissä yrityksissä, joissa työtehtävien eriyttäminen on hankalaa, tulisi-kin suorittaa detektiivisiä eli paljastavia kontroleja. Tällöin esimerkiksi toimitusjohtajan tulisi tarkastaa muun muassa maksut jälkikäteen. (Haastateltava S5.) Muutama haastateltava nosti myös esille, että vaikka teoriassa isommalla yrityksellä on paremmat edellytykset laadukkaalle sisäiselle valvonnalle, se ei aina toteudu.

”Jos on aika pieni organisaatio, niin yleensä silloin se homma pysyy aika hyvin näpeissä ja voidaan sanoa et sisäinen valvonta on hyvällä tasolla. Mut sit taas, jos lähetään politiikkojen ja papereiden kautta sitä katsomaan, niin ei siellä pienessä organisaatiossa välttämättä oo kaikki politiikat määritetty samalla tavalla ja niinku oo dokumentoitu kaikkia asioita ihan samalla tavalla kuin isossa yrityksessä. Mut sit taas isossa yrityksessä voi olla sillä tavalla, et heil on kaikki politiikat määritelty hienosti mallien kautta ja näin ja on niinku tälläset systeemit, mutta sit se ei välttämättä toteudu siellä käytännön tasolla.” (Haastateltava S6)

Gen ja McVayn (2005, 148–149) mukaan yrityksen koko kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia olennaisia heikkouksia sisäisessä valvonnassa ilmenee. Toisaalta he tuovat samoja piirteitä esiin kuin haastateltavat: sisäisen valvonnan haasteet vaihtelevat eri suuruusluokan yrityksissä. Myös Ge ja McVay (2005, 148–149) toteavat, että isoissa yrityksissä sisäiselle valvonnalle on suurempi tarve, sillä kontrolloitavaa varallisuutta sekä taloudellisen raportoinnin prosesseja on enemmän. Suurilla yrityksillä on myös enemmän paineita hyödyntää luovaa laskentatointia, jolloin tuottoja saatetaan tunnistaa todellisuutta herkemmin. Lisäksi suurten yritysten sisäisessä valvonnassa voidaan törmätä tytäryhtiökohtaisiin ongelmiin sekä tilinpäätösstandardien monimutkaisesta hyödyntämisestä aiheutuviin ongelmiin. Suurissa yrityksissä on kuitenkin enemmän osaavaa henkilöstöä ja resursseja sisäiseen tarkastukseen sekä konsultointiin. Pienissä yrityksissä sen sijaan on tyypillisesti vähemmän osaavaa henkilöstöä, eikä kirjanpitolitiikka ole yhtä selkeää. (Ge & McVay 2005, 148–149.)

Muutama haastateltava koki, että koon sijaan sisäisen valvonnan laatuun vaikuttaa se, onko yhtiö listautunut pörssiin, jolloin sisäinen valvonta on regulaatiopohjaisten vaatimusten alainen. Myös kansainvälinen toimintaympäristö sekä toimiala voivat aiheuttaa suuremman tarpeen laadukkaalle sisäiselle valvonnalle. (Haastateltavat S1 ja S5.)

Haastateltavat S1, S4 ja S6 nostivat esille, että tyypillinen puute, joka sisäisessä valvonnassa havaitaan, on se, että on ylipäätään mahdollisuus toteuttaa väärinkäytös. Lisäksi henkilöllä tulee olla motiivi toteuttaa väärinkäytös. Yleensä mahdollisuus syntyy siitä, että väärinkäytösriskin paikkoja ei ole tunnistettu ja kontroleja ei ole asetettu. Toisaalta kontrollit on voitu asettaa, mutta valvonta puuttuu tai ihmiset, jotka ovat valvontavastuussa eivät tunnista valvontavastuutaan tai muuten toteuta sitä. (Haastateltavat S1, S3, S4 ja S6.) Myös muut haastateltavat toivat ilmi tyypillisiä sisäisen valvonnan kontrollipuutteita.

”Monet asiat, mitkä ehkä mielletään sitten kuuluvan sinne sisäiseen valvontaan ja sisäisiin kontroleihin, vaikkapa joidenkin sopimusten hyväksyntäkäytännöt taikka laskujen käsittelyn hyväksyntäkäytännöt, niin ne kyl tyypillisesti on paikallaan, mut et se, et missä määrin ne on systematisoitu ja ohjeistettu nii, jos sitä ei oo mitenkää määritetty nii kyl se niinku suoraan linkkaa siihen puutteisiin, mitä voi havaita.” (Haastateltava S4)

”Varmaan se, mikä sisäisessä valvonnassa sit on puuttunut, niin on tavallaan se, et työtehtäviä ei oo eriytetty tai joillakin on liian isot tontit ja liian itsenäisesti saa toimia ja ei sit valvota niinku riittävässä määrin. Et se valvonta on sitä, että tuleeko hyvä tulos. –. Toisena tekijänä voi olla tälläset IT-järjestelmien puutteet, jotka on sitten vaikka ajateltu ja on määritelty paperilla, et nää asiat menee näin, mut sit taas tietojärjestelmät antaa sille yksittäiselle henkilölle mahdollisuuden tehdä jonkinlaisen oman sooloilun.” (Haastateltava S6)

”Niin se on varmaan se ihan tyypillisin esimerkki, et esimerkiksi kirjanpitäjä tai talouspäällikkö, jolla on pääsy yrityksen kassaan vaikka, tai jolla on sellainen asema et hän pystyy suorittaan ehkä ketjussa monta osiota, et pääsee kirjanpitoon ja hoitaa maksut, niin se on ehkä just sellanen, et on liian laajat valtuudet ja luottamus siihen, et tää henkilö tekee kaiken oikein, eikä kontrolloida.” (Haastateltava S3)

Haastateltava S6 nosti esiin, että taloudellisesti merkittävässä julkisuuteen nousseissa väärinkäytöstapauksissa on tyypillisesti ollut kyse valvonnan puutteesta, jolloin hyvä taloudellinen tulos on korvannut seurannan. Tällaisissa taloudellisesti merkittävässä tapauksissa yritysjohto on saanut toimia vapaasti hyvän tuloksen varjolla. Sen sijaan tapaukset, joissa yksittäinen henkilö pääsee toteuttamaan väärinkäytöksen, esimerkiksi liian laajojen valtuuksien takia, eivät ole yleensä taloudellisesti kovin merkittäviä. On kuitenkin mahdollista, että yksittäisenkin henkilön toteuttama väärinkäytös on taloudellisesti merkittävä, mikäli henkilö on ymmärtänyt sisäisen valvonnan heikkoudet ja kyennyt piilotelemaan toimintaansa pidempijaksoisesti. (Haastateltava S6.) Tällaisissa

pidempikestoissa tapauksissa yksittäisellä henkilöllä tulee olla mahdollisuuden, motiivin sekä rationalisoinnin lisäksi kyvykkyyttä toteuttaa väärinkäytös.

Haastateltavilta kysyttiin, mikä merkitys kontrolleilla on väärinkäytösten ehkäisyssä silloin, jos niiden tarkoitusta ei ymmärretä. Useampi haastateltavista koki, että jos kontrollit ovat toimivia, niin ne ehkäisevät väärinkäytöksiä, vaikka kontrollien tarkoitusta ei ymmärrettäisi. Toisaalta kontrollit saatetaan jättää tekemättä tai väärinkäytöksiä voi jäädä havaitsematta, jos kontrollien tarkoitusta ei ymmärretä. (Haastateltavat S1, S3, S4 ja S5.)

”Sanotaan, että jos kontrollit on rakennettu vahvoiksi, et ne ovat pakottavia kontrolleja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään tai rajaamaan valtuuksia tai jotain niin kyllähän ne toimii, koska ne on niin hyviä kontrolleina. Jos sä et pysty ohittamaan kontrolleja, niin ne toimivat. Palaten siihen, että on tärkeitä, että ymmärretään, miksi kontrolli on olemassa. Jos sä toteutat prosessia, jotain tehtävää ja joudut aina tekeen siinä tietynlaisen tarkastusvaiheen, niin jos sä et ymmärrä, miksi sä tarkastat jonkun asian osana sun tekemistä, etkä sä oo sisäistänyt sitä riskiä, mikä siihen liittyy, niin silloin tavallaan sen kontrollin toteuttaminen on sellaista kumileimaisintyötä, jossa sä vaan teet sen muodon vuoksi, mutta se on täysin hukkaan heitettyä työtä, koska sä ehkä saatat havaita poikkeaman, mutta jos sä et ymmärrä, miksi sä sen teet, nii voi olla et se tulee tehtyä, koska se vaan on niin. – –. Et jos riskiymmärrystä ei ole siellä taustalla, niin silloin kontrollin tehokkuus ehkäisemään tai tunnistamaan väärinkäytöstä on heikompi. Se, joka sitä kontrollia toteuttaa nii sen täytyy ymmärtää, et miksi se kontrolli on olemassa ja mikä sen merkitys on.” (Haastateltava S1)

”Kyl ne varmaan silti jossain määrin ehkäisee, jos ne tehdään niinku oikein tai sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Mut sitten, jos ei ymmärretä, et miksi niitä tehdään, niin ehkä se vähä kärsii, kuinka systemaattisesti niitä tehdään ja sit toisaalta siihen liittyen, et kuinka systemaattisesti ne ehkäisee väärinkäytöksiä.” (Haastateltava S4)

”Jos niitä kontrolleja ei ymmärretä, niin nehän voidaan kokea työtä hankaloittavaksi asiaks ja silloin niitä halutaan helposti myös kiertää. Et on tärkeitä, et ihmiset ymmärtää niiden kontrollien tarkoituksen ja sitoutuu niihin.” (Haastateltava S5)

Kaikki haastateltavat mainitsivat COSO-mallin olevan yleisin yrityksissä käytetty sisäisen valvonnan viitekehys silloin, kun sisäinen valvonta on määritetty viitekehyyksen kautta. Lisäksi useampi haastateltava toi esille muun muassa COBIT-viitekehyyksen, joka on yleisempi IT-puolella (Haastateltavat S2, S3, S4 ja S5). Haastateltavilta kysyttiin ovatko he kokeneet sisäisen valvonnan puutteiden johtuneen heikosta sisäisen valvonnan viitekehyyksen implementoinnista tai sen puutteesta. Useampi haastateltava totesi, että

sisäinen valvonta voi olla onnistunutta, vaikka se ei perustuisikaan viitekehukseen, mutta puutteet syntyvät, mikäli itse sisäistä valvontaa ei ole onnistuttu jalkauttamaan (Haastateltavat S1, S3, S4 ja S6).

”Vaikka sul ei ois sitä viitekehystä niin siellä voi olla yksittäisissä toiminnoissa tai prosesseissa hyviä asioita tapahtumassa, mut se toiminta näiden ympärillä ei oo määriteltyä ja koordinoitua. Et siinä mielessä se ei aina linkity siihen viitekehysten puutteeseen. Mut jos sulla on se viitekehys, niin tottakai se lisää sitä todennäköisyyttä siitä, että niitä asioita on katsottu tarkemmalla tasolla ja niit on määritelty paremmin ja niitä kontrolleja on enemmän olemassa ja niitten toimivuudesta on jonkinlainen näkemys. Et joo kyl se niin kun tietyssä mielessä kokoo sen sisäisen valvonnan ajatuksen. –. Ehkä niinku sellasta ei ihan heti tuu mieleen et ois hirveen selkee viitekehys, mut sitä ei vaan oo onnistuttu jalkauttaa ja siitä johtuis joku, nii tota mä en ihan ehkä heti tunnista.” (Haastateltava S1)

”No varmaan just se mikä se tyypillinen [puute] on, et tavallaan, vaikka olis määritetyt toimintatavat, niin niitä ei oo ehkä jalkautettu tai koulutettu asianmukaisesti. –. Ja vaikka niin olis tapahtunut, niin sit esimerkiks seuranta ja monitorointi puuttuu. Jos ei seurata tai monitoroida sitä esimerkiks niitten [kontrollien] suorittamista tai siit ei oo niinku mitään raportointii tai mitään vastaavaa, nii sitten se yleensä johtaa siihen, et ne ei välttämättä oo niin hyvin toimivia tai niitä ei suoriteta niin hyvin niitä sisäisiä kontrolleja, kun olis tarkoitus. Johtaen sit niihin mahdollisuuksiin tehdä väärinkäytöksiä.” (Haastateltava S4)

Kaikki haastateltavat kokivat, että sisäisen valvonnan korkealla laadulla on merkitystä taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä sekä väärinkäytösriskin pienentämisen että yrityskulttuurin rakentamisen näkökulmasta. Haastateltavat S3, S5 ja S6 kuitenkin korostivat sitä, että mikään sisäinen valvonta ei voi sataprosenttisesti estää taloudellisia väärinkäytöksiä, sillä aina on mahdollista kiertää kontrollit, jos halutaan toimia väärin. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin riittääkö ainoastaan sisäisen valvonnan olemassaolo alentamaan väärinkäytösriskiä. Useampi haastateltava koki, että sisäisen valvonnan olemassaolo ehkäisee väärinkäytöksiä, mutta sen tulisi olla laadukasta, jotta voidaan saavuttaa paras lopputulos (Haastateltavat S2, S4, S5 ja S6).

”Laadukas sisäinen valvonta on edellytys sille, että väärinkäytöksiä saadaan ehkäistyä. Ja tietenkin myös se, että laadukas sisäinen valvonta ei oo pelkästään siihen ehkäisyyn, vaan sieltä tulee myös ne keinot hoitaa ilmi tulleita väärinkäytöstapauksia. –. Jos se sisäinen valvonta ymmärretään sillai myös, että sillä johdolla on siinä se niin sanottu tone at the top, niin silloin se lähtee siitä, että hyvä sisäinen valvonta on implementoitu, niin sillon se riittää.” (Haastateltava S2)

”No sisäistä valvontaa on monenlaista et totta kai siihen laatuun se laajuus merkitsee, ja asenne ja kulttuuri on merkittäviä et niiden mukaan halutaan toimia.” (Haastateltava S5)

”No kyllä sen [sisäisen valvonnan] pitäis toimia tehokkaasti, et se pelkkä olemassaolo ei sinänsä välttämättä [ehkäise]. Toki nyt sisäinen valvonta on kaikissa organisaatioissa joissain määrin olemassa, —, et oli sitten vaikka tuloraportointi niin sekin voidaan jo katsoa sisäiseksi valvonnaksi. Mut kyllä se enemmän, et se on tehokas se sisäinen valvonta ja on kontrollit paikallaan, nii se on sit se mikä estää [taloudellisia väärinkäytöksiä]. —. Sisäinen tarkastus tarkastaa nimenomaan sitä sisäisen valvonnan tehokkuutta ja käytössäoloa, ja se ehkä pointtina, et se niinku käytössäolo ja niinku implementointi on se kaikista keskeisin juttu siinä sisäisessä valvonnassa.” (Haastateltava S6)

4.2.3 Sisäinen tarkastus sisäisen valvonnan laadunvalvojana

Haastateltava S2 totesi, että sisäinen tarkastus edesauttaa sisäisen valvonnan laadun parantamisessa. Jo se, että yritys on perustanut sisäisen tarkastuksen toiminnon tai käyttä resursseja sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen, viittaa siihen, että yritys on kiinnostunut sisäisen valvonnan laadusta (Haastateltavat S1 ja S3).

Haastateltavilta kysyttiin, mitä hyötyjä tai haittoja sisäisen tarkastuksen ulkoistamisella on sisäisen valvonnan laadun kannalta. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että ulkoistettu sisäisen tarkastuksen palvelu voi tarjota laajemman osaamisen, sillä tarkastuksessa voidaan hyödyntää sisäistä tarkastusta tarjoavan organisaation koko osaamista (Haastateltavat S1, S3, S4, S5 ja S6). Lisäksi ulkoistettu sisäisen tarkastuksen palvelu voi saada yrityksessä suuremman painoarvon (Haastateltava S1).

”Näissä organisaatioissa, mis on oma sisäisen tarkastuksen tiimi, niin silloin se osaaminen rajoittuu siihen, mitä ne yksittäiset henkilöt osaa, jolloin tällainen ulkoistettu toiminto pystyy käyttää kaikkia henkilöstön jäseniä, jotka pystyy millään tavalla tukemaan tarkastusta, jolloin penkin leveys on globaalisti esimerkiksi 300 000 ihmistä. —. Oon saanu sellaisen fiiliksen, et tällaiset ulkoa tulevat arviot saa sisäisesti erilaisen painoarvon. Tää tarkoittaa käytännössä sitä, et jos tarkastuksessa havaitaan, et täs on puute ja se on sellainen puute, jonka tarkastuksen kohde tuo itse esiin ja on halukas lähtemään korjaamaan sitä, mutta asia ei oo edenny siellä, mut sit ku tulee ulkopuolinen sisäinen tarkastaja, joka toteaa tämän puutteen, josta myös johto on ollut tietoinen, niin se saa suuremman painoarvon lähteä korjaamaan sitä asiaa.” (Haastateltava S1)

”Kun se [sisäinen tarkastus] on ulkoistettu, niin siinä yritys hyötyy siitä, että tarkastajat yleensä on tarkastanut samoja asioita muissakin yrityksissä ja näkee sitä kautta niinku riskejä, esimerkiksi osaa havaita paremmin ja sitten niinku tuntee jonkun osa-alueen ehkä vähän syvemmin. Ja sit tiettyihin osa-alueisiin, joihinkin tosi spesifeihin osa-alueisiin kohdistuvissa tarkastuksissa pystytään käyttämään siten erikoisasantuntijoita mukana tarkastustyössä.” (Haastateltava S4)

”Ulkoisen toimija pystyy tavallaan laajemmin toimimaan, kun löytyy sitä laajempaa resurssipoolia. Ja tietysti niinku varmaan se – – itsenäisyys ja objektiivisuus on ehkä helpompi pitää, kun ei oo siellä päivittäisessä työssä siellä organisaatiossa, vaikka nyt sisäinen tarkastus on organisatorisesti riippumaton toiminto lähtökohteisesti, mutta kyllä se nyt varmaan jotenkin vaikuttaa, et sä kuitenkin olet siellä töissä ja kohtaat niitä tarkastettavia henkilöitä päivittäin ja käyt heidän kanssaan syömässä ja kahvilla, niin uskoisin, et sillä on joku vaikutus.” (Haastateltava S6)

Toisaalta koettiin, että mikäli kyseessä on esimerkiksi pienempi organisaatio, jonka toiminta on suppeampaa tai yrityksessä ei ole täysin sisäistetty, mitä ulkoistetulta sisäiseltä tarkastukselta haetaan, niin silloin se ulkoistettu sisäinen tarkastus voi jäädä ulkokohtaisemmaksi, sillä riittävän syvää organisaation tuntemusta ei välttämättä pääse syntymään (Haastateltavat S1, S2, S4 ja S6). Haastateltavat S1 ja S6 totesivatkin, että co-sourcing -malli, jossa ulkoistettu sisäisen tarkastuksen toiminto työskentelee yhdessä yrityksen oman sisäisen tarkastuksen tiimin kanssa, voi joissain tilanteissa olla toimivampi ratkaisu sisäisen valvonnan laadun takaamiseksi.

Yritykset, jotka käyttävät resursseja sisäisen tarkastuksen järjestämiseen ovat todennäköisesti kiinnostuneita sisäisen valvonnan laadusta. Tällöin todennäköisesti myös sisäisen tarkastuksen havaitsemiin väärinkäytösriskeihin halutaan puuttua, vaikka päätäntävalta sen suhteen onkin yrityksellä itsellään. Toisaalta tulee huomioida kontrollin kustannus suhteessa siitä saatavaan hyötyyn ja toteuttaa ne kontrollit, jotka yrityksessä koetaan tarkoituksenmukaisiksi (Haastateltava S5).

4.3 Standardimuotoinen sisäinen valvonta ja viestintä

Haastateltavilta kysyttiin, millainen vaikutus sisäisellä viestinnällä on sisäisen valvonnan laatuun. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että viestintä on merkittävä, ellei jopa tärkein osa sisäistä valvontaa. Haastateltava S2 totesikin, että ilman viestintää ei voi

olla laadukasta sisäistä valvontaa, sillä viestintä on yksi sisäisen valvonnan viitekehyksen komponenteistakin.

”No kyl sil [viestinnällä] on merkittäviä vaikutuksia just sen niiku ymmärryksen kanssa, et miks niitä [kontrolleja] tehdään ja että niitä ylipäätään tehään. Et jos mieltii sitä vaikka hypoteettista tilannetta, et joku mieltii teenkö väärinkäytöstä tai en tai mitä se nyt oliskaa nii, jos sä tunnet tai tiedät, et siihen on kontrollimekanismeja olemassa, nii ehkä se sit vaikuttaa siihen, miten sellasiin mahdollisuuksiin joku voi vääränlaisella mielentilallaan tarttua. Et on sil [viestinnällä] sillä tavalla aika iso merkitys siinä ehkäisyssä ja ennen kaikkea siinä, et miten kontrollit toimii, et kuinka systemaattisesti niitä suoritetaan ja näin, ja se tarkoitus, et miks niitä suoritetaan nii mun mielest siihen on iso merkitys sillä viestinnällä.” (Haastateltava S4)

”Se [viestintä] on erittäin olennainen asia, että se lähtee kyllä niinku sieltä kulmahuoneesta sillä tavalla, et se halu toimia oikein on asia, joka pitää kommunikoida yrityksen sisällä. Jos sitä ei ole niin siinä voi helposti käydä niin, että ne kontrollit jää pintapuolisiksi. ——. Et se et ihmiset kokee ne [kontrollit] merkittäviksi ja tärkeiksi, tarkoittaa sitä, että niistä viestitään ja niitä valvotaan ja seurataan.” (Haastateltava S5)

Vastauksissa nousi esiin myös se, että viestinnällä on keskeinen merkitys yrityskulttuurin rakentamisessa. Useampi haastateltavista koki, että yrityskulttuuri on kaikista tärkein elementti ja se asettaa toiminnalle eettisen arvoperustan (Haastateltavat S1, S3, S5 ja S6). Yrityskulttuurilla voidaan pyrkiä alentamaan motiiveja tehdä väärinkäytös (Haastateltava S1). Yrityskulttuuri on keskeinen tekijä sisäisen valvonnan laadun parantamisessa, mutta sen voidaan lisäksi nähdä olevan laadukkaan sisäisen valvonnan lopputuote (Haastateltava S5).

”Myös se, et miten siinä sisäisessä valvonnassa on tällainen kulttuuriaspekti nostettu esiin, et se ei vaan oo sillee, et sul on isoja kontrollikirjastoja ja tiukkaa dokumentaatiovaadetta ja muuta sellaista, mutta taustalla ois myös se, et ihmiset ymmärtää siellä first linessa, et miks niitä asioita tehdään ja mikä se riski on, ja sitä kautta se sisäisen valvonnan toteuttaminen eri tasoilla muodostuis mielekkääksi. Plus vähä tällainen tone at the top, et johto omalla toiminnallaan ja omalla kommunikoinnillaan osoittaa tän aihealueen olennaisuutta ja tärkeyttä. ——. Jos ei tavallaan oo sitä sellasta kulttuuria, et asioihin puututaan ja asioita seurataan ja korostetaan tiettyjä eettisiä periaatteita ja oikeudenmukaisuutta ja rehellistä toimintatapaa, et jos ne ei oo hirveen korkeella siin päivittäisessä organisaation kulttuurissa, niin sillonhan tulee vähän ehkä sellasta, et mä nään et tuolla tapahtuu ehkä vähän jotain tollasta, et mäkin haluan palaseni tosta kakusta ja alan ite tekeen kans tällaista sivubisnestä. Et siinä mielessä se kulttuuri ja näihin suhtautuminen on ehkä loppupelissä se kaikist tärkein ——. Ja jos se suhtautuminen on sitä kautta

selvää niin se voi nostaa sitä todennäköisyyttä, – – et heti niinku puututaan siihen poikkeavaan toimintaan.” (Haastateltava S1)

Haastateltavat totesivat, että harvemmin on tullut vastaan yrityksiä, joissa sisäisen valvonnan järjestelmä olisi ollut onnistunut, mutta sisäinen valvonta olisi pettänyt heikon viestinnän vuoksi. Viestinnän merkitys sisäisen valvonnan jalkauttamisessa on kuitenkin olennainen (Haastateltavat S4 ja S6). Sisäinen valvonta ei ole laadukasta, mikäli sisäisen valvonnan järjestelmä on onnistunut, mutta sitä ei ole onnistuttu jalkauttamaan.

”Et kyl se sisäisen valvonnan kokonaisjärjestelmä ja sellanen viitekehys siinä ympärillä voi usein olla aika hyvin määritelty, mut sitten ehkä se, et miten hyvin se implementointi ja jalkauttaminen, ehkä siihen kuuluu se viestintä, et kuinka hyvin se on tehty, nii se vaikuttaa sit siihen kuinka hyvin se oikeesti toimii. Mut ihan ehkä suoraan sit niinku siihen viestintään ja sitä kautta sisäisen valvonnan kokonaisvaltaiseen pettämiseen tai sellaisiin niinku räikeisiin puutteisiin en ehkä suoraan oo ihan niin tarkkaan törmännyt.” (Haastateltava S4)

Haastateltavilta kysyttiin, voitaisiinko standardimuotoisella sisäisen valvonnan järjestelmällä ehkäistä väärinkäytöksiä, jos viestintä yrityksen sisällä olisi onnistunutta. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että standardimuotoisella sisäisellä valvonnalla ei voida täysin korvata yrityksen tarpeiden ja koon mukaan räätälöityä sisäistä valvontaa (Haastateltavat S1, S3 ja S5). Toisaalta tuotiin esiin, että sisäisessä valvonnassa on usein yleistettäviä periaatteita, jotka ovat standardimuotoisia (Haastateltavat S1 ja S5). Lisäksi oikeudenmukaisella yrityskulttuurilla voitaisiin mahdollisesti paikata standardimuotoisen sisäisen valvonnan järjestelmän puutteita (Haastateltava S5).

”Tietyssä mielessä se sisäisen valvonnan viitekehys tai tapa toimia tulee istuttaa siihen organisaatioon jollain tavalla, jolloin se ehkä menettää sen standardimuotoisuutensa.” (Haastateltava S1)

”Kyl varmaan voidaan ehkäistä [väärinkäytöksiä], mut ei nyt tietenkään sitä sataprosenttista ehkäisyä ehkä. – –. Mä en usko, et on mitään yhtä mallia, joka vois sopia kaikille. Et esimerkiks jotku COSO:t ynnä muut on tosi hyviä viitekehyyksiä, mut niistä pitää ottaa kuitenkin se teoria ja räätälöidä itselle sopivimmaksi.” (Haastateltava S3)

4.4 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

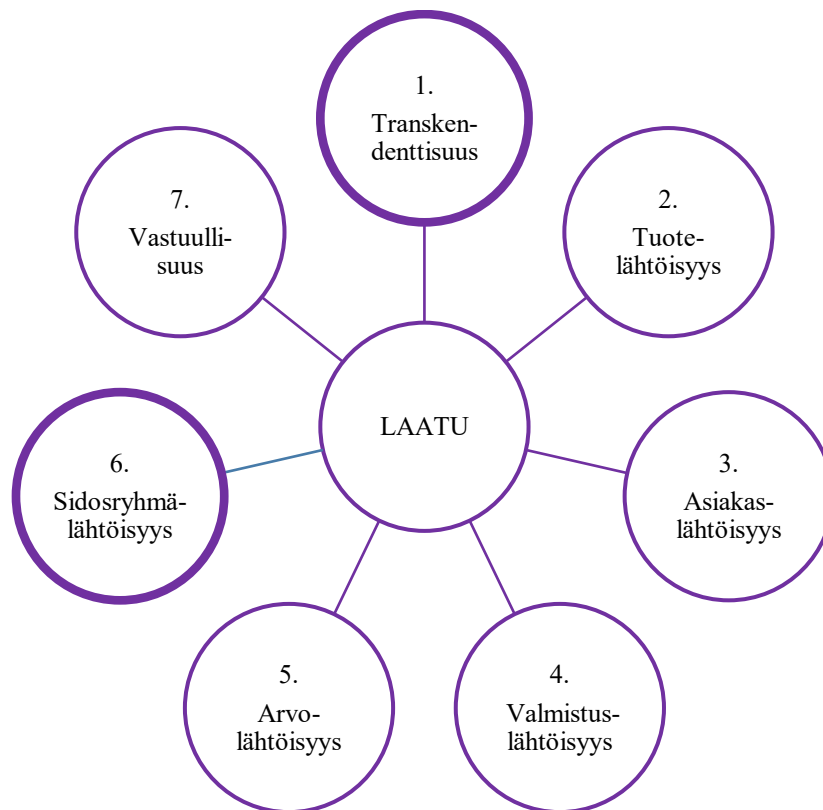
Taloudellisen väärinkäytöksen määrittely koettiin osittain vaikeaksi termin laajuuden vuoksi. Siitä huolimatta haastateltavat kuitenkin toivat taloudellisen väärinkäytöksen määrittelyssä esiin samoja elementtejä. Taloudelliseksi väärinkäytökseksi luokiteltiin toiminta, jolla pyritään tavoittelemaan henkilökohtaista etua. Useampi haastateltava kategorisoikin väärinkäytökset kolmeen luokkaan: taloudellisen raportoinnin vääristelyyn, varojen väärinkäyttöön sekä korruptioon. Tämä vastaa myös ACFE:n (2020) määritelmää petoksesta. Toisaalta tuotiin esille, että taloudellisen väärinkäytöksen alle lukeutuu myös toiminta, joka on tarkoituksellista, mutta selkää hyöty-yhteyttä ei synny. Lisäksi sisäinen tarkastus huomioi myös luovan laskentatoimen ja raportoi, mikäli tarkastustyössä on nähtävissä merkkejä luovasta laskentatoimesta. Viime kädessä organisaation yrityskulttuuri ja arvot kuitenkin määrittävät, mikä katsotaan taloudelliseksi väärinkäytökseksi.

Sisäisen valvonnan laadulle ei ole tarkkaa määritelmää, sillä laatu määräytyy tulkinnanvaraisesti. Aikaisemmassa kirjallisuudessa sisäisen valvonnan laatua on käsitelty pääasiassa sisäisen valvonnan heikkouksien kautta (ks. esim. Donelson ym. 2017). Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä sisäisen valvonnan laatua on lähestytty Garvinin (1988, 41–48) ja Kihnin (2017, 82–84) esittelemien laatu- ja näkökulmien kautta, tukeutuen aikaisemmissa tutkimuksissa esiteltyihin sisäisen valvonnan heikkouksiin. Palveluiden kohdalla laadun määrittäminen on kuitenkin koettu vaikeammaksi, ja usein palvelun laatu rinnastetaan palvelun onnistumiseen (Juran & De Feo 2017). Tässä tutkielmassa sisäisen valvonnan laatua on määritetty myös sen mukaan, että odotukset sisäisen valvonnan onnistumisesta kohtaavat sisäisen valvonnan toteutuksen kanssa. Myös haastatteluissa sisäisen valvonnan laadun määrittämistä lähestyttiin eri näkökulmista.

Useampi haastateltava johti sisäisen valvonnan laadun määritelmän COSO-viitekehyksen pohjalta. Haastateltavat totesivatkin COSO-viitekehyksen olevan yleisin sisäisen valvonnan viitekehys yrityksissä, joissa sisäinen valvonta on määritelty jonkin viitekehyksen pohjalta. Tällöin sisäisen valvonnan laadun määrittäminen COSO-mallin pohjalta onkin loogista. Haastateltava S5 kuvaili sisäisen valvonnan laatua neljän eri tason avulla COSO-viitekehykseen peilaten. Tasolla neljä sisäinen valvonta on laadukasta. Tällöin kontrollit

ovat olemassa, ne on dokumentoitu, niiden mukaan toimitaan ja niiden tehokkuutta arvioidaan. Myös muut haastateltavat kuvailivat sisäisen valvonnan laatua sisäisten kontrollien pohjalta. Sisäisen valvonnan laatua määriteltiin muun muassa sisäisen valvonnan heikkouksien, kuten kontrollipuutteiden kautta. Esimerkiksi liian laajat valtuudet ovat tyypillinen kontrollipuute, johon haastateltavat kertoivat törmänneensä.

Garvinin (1988, 41–48) mukaan laatua voidaan tarkastella transkendenttisesta, tuotelähtöisestä, asiakaslähtöisestä, valmistuslähtöisestä sekä arvolähtöisestä näkökulmasta. Kihn (2017, 82–84) on lisäksi täydentänyt laatukehikkoa sidosryhmälähtöisellä sekä vastuullisella näkökulmalla. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että sisäisen valvonnan laatua voidaan lähestyä sekä transkendenttisesta että sidosryhmälähtöisestä näkökulmasta (kuvio 6). Tutkimustulokset eivät kuitenkaan tue tuotelähtöisen, asiakaslähtöisen, valmistuslähtöisen, arvolähtöisen tai vastuullisen laatu näkökulman soveltuvuutta sisäisen valvonnan laadun määrittämiseen.



Kuvio 6. Sisäisten tarkastajien esiin tuomat sisäisen valvonnan laatua tukevat laatu näkökulmat (mukaillen Kihn 2017, 82–84)

Transkendenttisen laatu näkökulman mukaan laadulle ei ole tarkkaa määritelmää, vaan laatuun vaikuttavia ominaisuuksia voidaan oppia tunnistamaan kokemusten kautta (Garvin 1988, 41). Vastaavasti sisäisen valvonnan laatu määräytyy asiakaskohtaisesti. Haastattelut ja aikaisemmat tutkimukset puhuvat sen puolesta, että sisäisen valvonnan laatua voidaan lähestyä eri näkökulmista.

Sidosryhmälähtöisessä laatu näkökulmassa kuluttajien ja yhteiskunnan kokemaa hyötyä tarkastellaan ISO 9000 -standardien pohjalta (Kihn 2017, 84). SFS-EN ISO 9000 -standardin (2005, 10) mukaan laatu tarkoittaa sitä, että tarkasteltavan kohteen ominaisuudet vastaavat sidosryhmien tarpeita ja odotuksia. Haastatteluissa ilmeni, että myös sisäisen valvonnan laatua voidaan lähestyä sen perusteella, kohtaavatko odotettu ja toteutunut sisäinen valvonta. Toisaalta yritys itse voi vaikuttaa siihen, miten odotukset sisäisestä valvonnasta syntyvät. Tällöin yrityksen määrittämä sisäinen valvonta ei välttämättä vastaa sidosryhmien odotuksia. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on kuitenkin valvoa, että yrityksen määrittämä sisäinen valvonta vastaa odotuksia. Sisäisen valvonnan laadun voi daankin nähdä syntyvän myös sisäisen tarkastuksen lopputuloksena.

Haastateltavat totesivat, että standardimuotoisen sisäisen valvonnan avulla sisäisen valvonnan laadun määrittäminen saisi selkeämmät raamit. Toisaalta koettiin, että lopputulos voi jäädä liian teoreettiseksi.

Sisäisen tarkastustyön yhteydessä hyväksyttävä väärinkäytösrisi on nolla. Sisäinen tarkastus raportoi kaikista kontrollipuutteista, mutta yritys itse päättää, kuinka väärinkäytösrisin paikkoihin puututaan vai puututaanko ollenkaan. Laadukas sisäinen valvonta ei kuitenkaan pysty poistamaan kaikkea väärinkäytösrisiä, vaikka toimivilla kontroleilla voidaankin alentaa mahdollisuutta väärinkäytöksiin. Yrityskulttuurin merkitys osana laadukasta sisäistä valvontaa nousi haastatteluissa tärkeimmäksi tekijäksi, sillä kulttuurilla voidaan pyrkiä alentamaan motiivia tehdä väärinkäytös. Yrityskulttuuri onkin osa COSO-viitekehyksen mukaan määriteltyä ohjausympäristöä. Lisäksi eettinen yritys-kulttuuri vaikuttaa siihen, että väärinkäytösrisin paikkoihin halutaan puuttua.

Yritykset, jotka käyttävät resursseja sisäisen tarkastuksen järjestämiseen ovat todennäköisesti kiinnostuneita sisäisen valvonnan laadusta ja halukkaita korjaamaan sisäisen tarkastuksen havaitsemat puutteet sisäisessä valvonnassa. Toisaalta on tärkeää huomioida

kontrollin kustannus suhteessa siitä saatavaan hyötyyn ja toteuttaa ne kontrollit, jotka yrityksessä koetaan tarkoituksenmukaisiksi.

Haastatteluissa ilmeni, että viestinnän merkitys sisäisen valvonnan laadun kannalta on keskeinen. Viestinnällä on merkittävä rooli sisäisen valvonnan implementoinnissa. Sisäinen valvonta ei ole laadukasta, mikäli sisäisen valvonnan järjestelmä on onnistunut, mutta sitä ei ole onnistuttu jalkauttamaan. Onnistuneella viestinnällä voidaan kehittää myös yrityskulttuuria.

Puolet haastateltavista koki, että standardimuotoisella sisäisellä valvonnalla ei pystytä tehokkaasti ehkäisemään väärinkäytöksiä. Sisäinen valvonta sisältää yleistettäviä standardimuotoisia periaatteita, mutta sisäisen valvonnan tulisi silti olla yrityksen koon ja tarpeiden mukaan räätälöity, jotta sisäinen valvonta on laadukasta. Toisaalta koettiin, että hyvällä viestinnällä ja yrityksen arvoihin perustuvalla eettisellä yrityskulttuurilla voitaisiin paikata standardimuotoisen sisäisen valvonnan heikkouksia. Lisäksi tuotiin esille, että pelkkä sisäisen valvonnan olemassaolokin ehkäisee jossain määrin väärinkäytöksiä, jos kontrollit ovat tehokkaita. Jotta sisäinen valvonta on laadukasta, tulee sen kuitenkin toimia tehokkaasti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa syvennyttään tutkielman johtopäätöksiin peilaten tutkielman tuloksia tutkimuskysymyksiin. Lisäksi käsitellään tutkielman mahdollisia rajoituksia ja arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Lopuksi vielä esitetään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millainen merkitys sisäisen valvonnan laadulla on taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten pohjalta:

1. Millainen vaikutus sisäisen valvonnan laadulla on taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyssä sisäisen tarkastuksen näkökulmasta?
2. Miten standardimuotoinen sisäinen valvonta soveltuisi väärinkäytösriskin ehkäisemiseen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla lähestyttiin sisäisen valvonnan laadun merkitystä. Tarkoituksena oli täsmentää, mitä laadukkaalla sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan ja onko sisäisen valvonnan laadun havaittu olevan yhteydessä alentuneeseen väärinkäytösten määrään. Toinen tutkimuskysymys nähtiin myös ensimmäisen tutkimuskysymyksen alatavoitteena. Toisen tutkimuskysymyksen avulla haettiin vastausta siihen, riittääkö puhtaasti sisäisen valvonnan olemassaolo alentamaan väärinkäytösriskiä, eli voidaanko väärinkäytöksiä ehkäistä sisäisen valvonnan rakenteesta huolimatta.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sisäisen valvonnan korkealla laadulla on merkitystä sekä väärinkäytösriskin alentamiseen että yrityskulttuurin kehittämisen kannalta. Sisäisen valvonnan laadun määrittäminen osoittautui kuitenkin hankalaksi ja sisäisen valvonnan laadun käsitettä lähestyttiin useasta eri näkökulmasta. Sisäisen valvonnan laadulle ei ole yhtä tarkkaa määritelmää, vaan laatu määräytyy tulkinnanvaraisesti. Toisaalta haastateltavat nostivat laadun määrittelyssä esiin samoja elementtejä, kuten COSO-viitekehyksen antamat raamit ja sisäisten kontrollien heikkoudet. Tällöin voitaisiin vetää

johtopäätös, että sisäisen valvonnan laadun määritelmä sisäisten tarkastajien keskuudessa on pääpiirteissään yhtenevä.

Teoreettisen viitekehyksen yhteenvedossa pohdittiin soveltuvatko Garvinin (1988) ja Kihnin (2017) määrittämät laatuäkökulmat sisäisen valvonnan laadun määrittämiseen. Laatuäkökulmat istuvat paremmin tuotteiden laadun arviointiin, mutta laatuäkökulmien soveltuvuutta tähän tutkimukseen tukee kuitenkin Kihnin (2017) tutkimus tilintarkastuksen laadusta, jossa laatuäkökulmia on hyödynnetty tilintarkastuksen laadun arvioinnissa. Vastaavasti sisäinen valvonta on tässä tutkielmassa nähty palveluna sidosryhmille, jolloin laatuäkökulmia on voitu soveltaa myös sisäisen valvonnan laadun määrittämiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että sisäisen valvonnan laadun määrittämisessä voidaan hyödyntää Garvinin transkendenttista laatuäkökulmaa sekä Kihnin sidosryhmälähtöistä laatuäkökulmaa. Tuotelähtöiselle, asiakaslähtöiselle, valmistuslähtöiselle, arvolähtöiselle tai vastuulliselle laatuäkökulmalle ei kuitenkaan havaittu empiiristä tukea sisäisen valvonnan laadun määrittämisessä.

Haastatteluissa ilmeni, että standardimuotoisesta sisäisen valvonnan mallista voidaan hyötyä erityisesti laadun määrittämisen yhteydessä. Standardimuotoisuus voisi helpottaa sisäisen valvonnan laadun määrittämistä erityisesti yrityksen sisällä ja sitä kautta ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Sen sijaan standardimuotoisen sisäisen valvonnan toimivuutta epäiltiin, sillä sisäisen valvonnan tulee olla räätälöity, jotta se voi toimia tehokkaasti. Standardimuotoisuus soveltuisikin todennäköisesti siis sisäisen valvonnan laadun määrittämiseen, mutta standardimuotoisella sisäisellä valvonnalla tuskin saavutettaisiin laadukkaampaa sisäisen valvonnan järjestelmää. Osa haastateltavista kuitenkin korosti yrityskulttuurin merkitystä ja viestinnän roolia yrityskulttuurin luomisessa. Tällöin mahdollisesti myös räätälöimätön standardimuotoinen malli voisi soveltua väärinkäytösten ehkäisyyn, jos eettisen yrityskulttuurin luomisessa onnistuttaisiin. Standardimuotoisuus siis mahdollisesti helpottaisi sisäisen valvonnan mallintamisessa, mutta sisäisen valvonnan jalkauttaminen ja yrityskulttuurin luominen ovat siitä huolimatta yrityksen vastuulla.

Useampi haastateltava koki, että pelkkä sisäisen valvonnan olemassaolo ei riitä ehkäisemään väärinkäytöksiä, vaan sisäisen valvonnan tulee olla laadukasta, jotta voidaan saavuttaa paras lopputulos. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että sisäinen valvonta ei

voi olla laadukasta, mikäli sisäisen valvonnan järjestelmä on onnistunut, mutta sitä ei ole onnistuttu jalkauttamaan ja toteuteta päivittäisessä toiminnassa. Toisaalta mikään sisäinen valvonta ei ehkäise sataprosenttisesti väärinkäytöksiä, sillä kontrollit pystytään aina kiertämään, jos halutaan toimia väärin. Laadukkaalla sisäisellä valvonnalla voidaan kuitenkin myös vahvistaa yrityskulttuuria ja sen myötä pyrkiä laskemaan motiiveja tehdä väärinkäytös.

5.1 Tutkielman rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa arvioinnin kohteena on tutkija itse sekä hänen toimenpiteensä tutkimusprosessin aikana (Kihn & Ihantola 2008, 88). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa siihen, miten tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Reliabiliteetilla kuvataan esimerkiksi tutkimuksen vakautta, johdonmukaisuutta, ennustettavuutta sekä tarkkuutta (Kihn & Ihantola 2008, 82). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan tarkastella ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta. Ulkoisella reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. (Bryman & Bell 2015, 400.) Ulkoista reliabiliteettia lisää muun muassa se, että tutkielman empiirisen osuuden toteutus on kuvailtu mahdollisimman tarkasti. Lisäksi haastattelurunko löytyy tutkielman liitteistä. Näin ollen tutkimus voitaisiin toistaa toisessa kontekstissa. Sisäinen reliabiliteetti voidaan saavuttaa esimerkiksi silloin, kun kaksi tutkijaa päätyvät samaan tulokseen (Bryman & Bell 2015, 400). Tämä tutkimus ei kuitenkaan täytä sisäisen reliabiliteetin kriteereitä, sillä tutkimustulokset perustuvat yhden henkilön tulkintoihin.

Tutkimuksen validiteetti liittyy tutkimuskohteesta saatuun informaatioon. Tutkimuksen validius määritetään sen perusteella, missä määrin tutkimuksen tulokset selittävät tutkimuksen kohdetta. Validius viittaa siihen, miten pätevää, paikkansapitävää, perusteltua ja vedenpitävää tietoa on. (Kihn & Ihantola 2008, 82.) Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmän tulee vastata tutkimuksen tarkoitusta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksen validiuden kannalta teemahaastattelu oli toimiva menetelmä, sillä haastattelujen yhteydessä haastateltavien oli mahdollista pyytää tarkennusta haastattelukysymyksiin. Tällöin

voidaan varmistua siitä, että tutkittavat ovat ymmärtäneet, mitä kullakin kysymyksellä on haettu.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää toisessa kontekstissa (Bryman & Bell 2015, 400; Koskinen ym. 2005, 254). Tätä tutkielmaa varten haastateltiin kuutta sisäistä tarkastajaa kuudesta Suomen suurimmasta tilintarkastus- ja konsulttiyhtiöstä. Tutkittavat edustavat samaa ammattiryhmää, ja pienestä otoksesta huolimatta vastauksissa voidaan havaita yhteneväisyyksiä. Kyseessä on kuitenkin suhteellisen pieni otos asiantuntijamielipiteitä ja vaikka näkemykset eivät haastateltavien mukaan eroa yhtiöiden linjauksista, niitä ei voida täysin yleistää.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, kohtaavatko tutkijoiden havainnot heidän kehittämien teorioiden kanssa (Bryman & Bell 2015, 400). Sisäinen validiteetti viittaa tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja riippumattomuuteen (Koskinen ym. 2005, 254). Aineiston analyysin yhteydessä havaittiin, että tutkittavien vastaukset olivat pääpiirteissään yhteneviä, mikä osoittaa aineiston tulkinnan loogisuudesta sekä riippumattomuudesta.

Reliabiliteetin ja validiteetin sopivuutta kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin kyseenalaistettu (Bryman & Bell 2015, 399–400; Hirsjärvi & Hurme 2011, 185–190). Eriksson ja Kovalainen (2008) ovat esittäneet kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kolme lähestymistapaa: 1) ei käytetä arviointikriteerejä, 2) käytetään klassisia alun perin kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjä kriteerejä ja 3) käytetään vaihtoehtoisia laadulliseen tutkimukseen kehitettyjä kriteerejä. Kihnin ja Ihantolan (2015, 242) tutkimus osoittaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lähestyä myös neljännellä tavalla, jossa luotettavuutta arvioidaan sekä alun perin kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjen kriteerien että vaihtoehtoisten laadulliseen tutkimukseen kehitettyjen kriteerien avulla.

Laadullisen tutkimuksen vaihtoehtoisina luotettavuuskriteereinä voidaankin pitää uskottavuutta, siirrettävyyttä, refleksiivisyyttä sekä vahvistettavuutta. Uskottavuus voidaan rinnastaa sisäiseen validiteettiin. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimus on tehty hyvää tutkimuskäytäntöä noudattaen. Tutkija voi muun muassa vahvistaa tutkimustulokset tutkittavilla ja siten lisätä tutkimuksen validiutta. (Bryman & Bell 2015, 400–402;

Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkimuksen uskottavuus on huomioitu noudattamalla hyvää tutkimuskäytäntöä. Hyviä tieteellisiä menettelytapoja on pyritty noudattamaan kertomalla tutkittaville muun muassa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkimuksessa huomioituista tietosuojakäytännöistä. Siirrettävyys puolestaan viittaa ulkoiseen validiteettiin (Bryman & Bell 2015, 400–402; Eriksson & Kovalainen 2008).

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen reliabiliteettia. Refleksiivisyydellä viitataan tutkimuksen tarkkuuteen. Mitä yksityiskohtaisemmin tutkimusprosessin eri vaiheet on kirjattu, sitä luotettavampana tutkimusta pidetään. (Bryman & Bell 2015, 400–403; Eriksson & Kovalainen 2008.) Tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227). Tämän haastattelututkimuksen osalta luotettavuutta lisää se, että haastatteluolosuhteista kuten haastatteluun käytetystä ajasta sekä haastattelun toteutuksesta on kerrottu. Lisäksi haastattelun tuloksia on perusteltu suorilla haastatteluotteilla.

Vahvistettavuus voidaan puolestaan rinnastaa objektiivisuuteen. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkijan riippumattomuutta. Tällöin tutkijan omat arvot tai teoreettiset taipumukset eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen suorittamiseen tai tutkimustuloksiin. (Bryman & Bell 2015, 403; Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkielmassa on pyritty riippumattomaan tutkimustapaan, mutta on mahdollista, että tutkijan kokemukset ja asenteet ovat tiedostamattomasti vaikuttaneet taustalla. Suorilla haastatteluotteilla on kuitenkin pyritty esittämään havaintojen ja tulkintojen yhteyttä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella myös sillä, että tutkimustulokset ovat pääasiassa linjassa teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen aikaisempien tutkimusten kanssa.

Sekä teoreettisen viitekehyksen että haastattelujen pohjalta voidaan nähdä, että sisäisen valvonnan laadulle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että sisäisten tarkastajien näkemykset sisäisen valvonnan laadusta ovat pääpiirteissään yhteneviä. Tutkimuksen ulkoisen reliaabeliuden kannalta tulee kuitenkin pohtia tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Tutkimuksen rajoituksena onkin se, että laatu määräytyy katsojan silmissä, jolloin tutkimustulokset ovat myös alltiita sille, miten laatu koetaan.

Näsin (1979) mukaan toiminta-analyyttistä tutkimusta voidaan arvioida doktrinaarisen relevanssin, sisäisen johdonmukaisuuden, tieteenfilosofisen ja metodisen validiuden sekä tutkimuksen empiirisen soveltuvuuden mukaan (Kihn & Ihantola 2008, 88). Doktrinaarisella relevanssilla viitataan siihen, että tutkimus on perustellusti sidottu aiempaan tietovarantoon. Sisäisellä johdonmukaisuudella tarkoitetaan tutkijan huolellisuutta sekä selkää ja loogista päättelyä. Tieteenfilosofinen ja metodinen validius käsittävät tutkimusotteen soveltuvuuden sekä valittujen metodien asianmukaisen käytön. Tutkimuksen empiirisellä soveltuvuudella tarkoitetaan teorian ja empirian kohtaamista. (Näsi 1979 teoksessa Kihn & Ihantola 2008, 88.) Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että tutkimuksen liikkeenjohdollinen kontribuutio yksinään ei ole kovin merkittävä, mutta tutkimustulokset täydentävät siitä huolimatta aiempia tutkimuksia. Sisäistä valvontaa ja sen laatua on tutkittu eri näkökulmista, mutta sisäisen tarkastuksen näkökulma sisäisen valvonnan laadun osalta on harvinaisempi. Myös sisäistä johdonmukaisuutta on parhaan mukaan noudatettu ja tutkimuksen johtopäätöksissä on pyritty esittämään havaintojen ja tulkintojen yhteys. Lisäksi tutkimuksen tieteellisessä viitekehyksessä esitetyt näkökulmat kohtaavat pääasiassa empirian kanssa. Kaiken kaikkiaan voitaisiin vetää yhteen, että tutkimus täyttää toiminta-analyyttisen tutkimuksen arviointikriteerit.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen teon yhteydessä nousi esiin muutamia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä sisäisen valvonnan laatuun, minkä vuoksi haastattelut kohdistettiin sisäisiin tarkastajiin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että sisäinen tarkastus tekee yhteistyötä väärinkäytösten selvittämiseen erikoistuneiden forensic-tiimien kanssa. Jatkotutkimuksen kannalta väärinkäytösten osalta voitaisiin saada syvempää näkökulmaa haastattelemalla sisäisten tarkastajien lisäksi forensic-palveluissa työskenteleviä henkilöitä.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy laadun käsitteeseen ja sen määrittämiseen. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenvedossa esitettiin, että sisäisen valvonnan laatu määräytyy siinä, miten odotukset ja toteutus kohtaavat. Odotusten muodostumiseen liitettiin Garvinin sekä Kihnin laatu näkökulmat ja toteutukseen sisäisen valvonnan heikkoudet. Sisäisten tarkastajien näkemykset sisäisen valvonnan laadusta vastasivat osittain

teoreettisessa viitekehyksessä kuvailtua sisäisen valvonnan laatua. Olisi mielenkiintoista tutkia, millainen merkitys sillä on laadun määrittämisen kannalta, kuka laatua arvioi. Jatkotutkimuksessa sisäisen valvonnan laatua voitaisiin tarkastella yritysten näkökulmasta, ja tuloksia voitaisiin vertailla tässä tutkielmassa havaittuihin sisäisten tarkastajien näkemyksiin.

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy viestinnän merkitykseen sisäisen valvonnan laadun kannalta. Haastattelussa korostui viestinnän merkitys sisäisen valvonnan jalkauttamisen sekä eettisen yrityskulttuurin kehittämisen osalta. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia viestintää eri yrityksissä ja sen merkitystä sisäisen valvonnan jalkauttamisessa. Erityisesti viestinnän onnistumista sisäisten kontrollien merkityksen ymmärtämisen osalta olisi tärkeää tutkia.

LÄHTEET

- Ahokas, N. (2011). Puntarissa sisäisen valvonnan arviointimenetelmät. *Tilintarkastus* 5/2011, 48–51.
- Ahokas, N. (2012). *Yrityksen sisäinen valvonta*. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Amernic, J. & Craig, R. (2004). The deployment of accounting-related rhetoric in the prelude to a privatization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(1), 41–58.
- Amernic, J. & Craig, R. (2006). The mobilization of accounting in preening for privatization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(1), 82–95.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2020). *Hallinnointikoodi: Corporate Governance 2020*.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney, W. R. & LaFond, R. (2008). The effect of SOX internal control deficiencies and their remediation on accrual quality. *The Accounting Review*, 83(1), 217–250.
- Association of Certified Fraud Examiners, ACFE (2020). *Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*.
- Biegelman, M. T. & Bartow, J. T. (2012). *Executive roadmap to fraud prevention and internal control creating a culture of compliance* (2nd ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Bishop, T. J. F. & Hydoski, F. E. (2009). *Corporate resiliency: Managing the growing risk of fraud and corruption* (1st ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carey, P., Subramaniam, N., & Ching, K. C. W. (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting and Finance (Parkville)*, 46(1), 11–30.
- Cascarino, R. (2013). *Corporate fraud and internal control a framework for prevention* (1st ed.). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (1992). *Internal control – Integrated framework*. The Institute of Monitoringors.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2013). *Internal control – Integrated framework: Executive Summary*.

- Constantatos, A.-F., Dionysiou, D. & Tsalavoutas, I. (2016). Asynthesis and analysis of Models Measuring Accrual Based and Real Activities Earnings Management. Teoksessa Kathleen Yates (toim.) *Earnings Management: Global Perspectives, Performance and Future Research*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc (Management Science--theory and Applications), 57–111.
- Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting and Finance (Parkville)*, 48(4), 543–559.
- Cressey, Donald R. (1953): *Other People's Money, A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Patterson Smith.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Deegan, C. (2006). Legitimacy theory. Teoksessa Hoque, Z. (toim.) *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*. London: Spirasmus, 161–181.
- Dimitrijevic, D., Milovanovic, V. & Stancic, V. (2015). The role of a company's internal control system in fraud prevention. *E-Finanse*, 11(3), 34–44.
- Donelson, D. C., Ege, M. S. & McInnis, J. M. (2017). Internal control weaknesses and financial reporting fraud. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 36(3), 45–69.
- Dunk, A. (2002). Product quality, environmental accounting and quality performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(5), 719–732.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R., & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5th ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5th ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feng, M., Li, C. & McVay, S. (2009). Internal control and management guidance. *Journal of Accounting and Economics*, 48(2-3), 190–209.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.
- Ge, W. & McVay, S. (2005). The disclosure of material weaknesses in internal control after the Sarbanes-Oxley act. *Accounting Horizons*, 19(3), 137–158.

- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Third Edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: A research note. *Qualitative Research: QR*, 12(2), 239–242.
- Helsingin Sanomat (2020). Syyte: Isännöitsijä kavalsi tamperelaisilta taloyhtiöiltä satojatuhanisia euroja – yhden taloyhtiön tarkkaavaisuus paljasti vuosia jatkuneet väärinkäytökset. *Helsingin Sanomat* 23.9.2020, Kotimaa. Viitattu 15.4.2021. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006645760.html>.
- Helsingin Sanomat (2021). (Lähes) täydellinen puhallus. *Helsingin Sanomat* 9.4.2021, Kaupunki. Viitattu 15.4.2021. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000007908241.html?share=5e72e8d0730ff4a4b314cccec60450ae>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita* (13-14th ed.). Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, M. & Määttä, K. (2018). *Harmaa talous ja talousrikollisuus: Ilmenemismuodot ja torjunta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hoitash, U., Hoitash, R., & Bedard, J. C. (2009). Corporate governance and internal control over financial reporting: A comparison of regulatory regimes. *The Accounting Review*, 84(3), 839–867.
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research; Qual Health Res*, 15(9), 1277–1288.
- Hyvärinen, M. K., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Hyvönen, T. (2013). ICT systems and cost management. Teoksessa Mitchell, F., Nørreklit, H. & Jakobsen, M. (toim.) *The Routledge companion to cost management*. London: Routledge, 56–70.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. (2014). *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.
- James, K. L. (2003). The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. *Accounting Horizons*, 17(4), 315–327.
- Johl, S., Kaur Johl, S., Subramaniam, N., & Cooper, B. (2013). Internal audit function, board quality and financial reporting quality: Evidence from Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 28(9), 780–814.
- Jokipii, A., Myllymäki, E-R. & Haapamäki, E. (2011). Tarkastusvaliokunnat varmistamassa sisäisen valvonnan tehokkuutta. *Tilintarkastus* 5/2011, 23–25.

- Jones, M. (2011). *Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals*. Chippenham: Wiley.
- Jukarainen P. & Mutttilainen V. (2015). *Rahanpesun ja terrorismin rahoituksen kansallinen riskiarvio 2015*. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 117, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Juran, J. M. (2012a). Attaining Superior Results through Quality. Teoksessa J.M. Juran & J.A. De Feo (toim.) *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (2012b). Quality Control: Assuring Repeatable and Compliant Processes. Teoksessa J.M. Juran & J.A. De Feo (toim.) *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. & De Feo, J.A. (2017). Universal Principles of Quality Management: Performance and Organizational Excellence Programs. Teoksessa De Feo, J.A. (toim.) *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kailiala, E. (2015). Tilintarkastuksen menestystekijät ja haasteet Suomen tilintarkastusmarkkinoilla. Teoksessa Kihn, L-A., Leponiemi, U., Oulasvirta, L., Vahtera, V. & Wacker, J. (toim.) *Tilintarkastuksen ja arvioinnin symposium: Näkökulmia tilintarkastuksen uudistumiseen ja standardeihin*. Tampere: Tampere University Press, 81–98.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243.
- Kihn, L-A. (2015). Laatu kolmesta tarkastelunäkökulmasta: tekninen, kaupallinen ja palveluun liittyvä laatu. Teoksessa af Ursin, K., Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.) *Felix byrokraatia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona*. Tampere: Tampere University Press, 283–301.
- Kihn, L-A. (2017). Tilintarkastuksen laatu – ajankohtaiskatsaus tilintarkastuksen tieteelliseen tutkimukseen. Teoksessa Kihn L-A., Leponiemi U., Oulasvirta L., Ruohonen J. & Wacker J. (toim.) *Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin*. Tampere: Tampere University Press, 81–100.
- Kihn, L-A. & Ihantola, E. (2008). Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Hyvönen, T., Laine, M. & Mäkelä, H. (toim.) *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä: Professori Salme Näsi 60 vuotta*. Tampere: Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos, 81–96.
- Kihn, L-A. & Ihantola, E. (2015). Approaches to validation and evaluation in qualitative studies of management accounting. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 12(3), 230–255.

- Kihn, L.-A. & Näsi, S. (2017). Emerging diversity in management accounting research: The case of Finnish doctoral dissertations, 1945-2015. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 131–160.
- Kinnunen, J. & Koskela, M. (2003). Who Is Miss World in Cosmetic Earnings Management? A Cross-National Comparison of Small Upward Rounding of Net Income Numbers among Eighteen Countries. *Journal of International Accounting Research*, 2(1), 39–68.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2nd ed.). Tampere: Vastapaino.
- Lai, S.-M., Liu, C.-L. & Chen, S.-S. (2020). Internal control quality and investment efficiency. *Accounting Horizons*, 34(2), 125–145.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R., & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5th ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leppänen, P., Ojala, H., Oulasvirta, L. & Saastamoinen, J. (2017). Suomalaisten kuntien kosmeettisen tuloksenohjauksen ja tilintarkastuksen laadun välinen yhteys. Teoksessa Lili-Anne Kihn, Ulriika Leponiemi, Lasse Oulasvirta, Janne Ruohonen & Jani Wacker (toim.) *Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin*. Tampere: Tampere University Press, 113–136.
- Lin, Y.-C., Wang, Y.-C., Chiou, J.-R. & Huang, H.-W. (2014). CEO characteristics and internal control quality. *Corporate Governance: An International Review*, 22(1), 24–42.
- Lokanan, M. (2018). Theorizing Financial Crimes as Moral Actions. *European Accounting Review*, 27(5), 901–938.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (2nd ed.). Helsinki: International Methelp.
- Moeller, R. R. (2014). *Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework* (1st ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mäkinen, J. (2016). *Sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösten havaitsemisessa ja ehkäisemisessä*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Näsi, J. (1979). *Yrityksen suunnittelun perusteet: Käsitteellis-metodologiset rakenteet ja tieteenfilosofinen tausta*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Näsi, S. (2017). Luova laskentatoimi – tarkoituksellista harhaanjohtamista ja myös tilintarkastajien ongelma. Teoksessa Kihn L-A., Leponiemi U., Oulasvirta L., Ruohonen J. & Wacker J. (toim.) *Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin*. Tampere: Tampere University Press, 101–112.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.*
- Oussii, A. A. & Boulila Taktak, N. (2018). The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal*, 33(5), 450–469.
- Prawitt, D. F., Smith, J. L., & Wood, D. A. (2009). Internal audit quality and earnings management. *The Accounting Review*, 84(4), 1255–1280.
- Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB (2007). *An Audit of Internal Control over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*. Auditing Standard No. 5. Washington, DC: PCAOB.
- Rae, K., Sands, J. & Subramaniam, N. (2017). Associations among the five components within COSO internal control-integrated framework as the underpinning of quality corporate governance. *Australasian Accounting, Business & Finance Journal*, 11(1), 28–54.
- Rae, K. & Subramaniam, N. (2008). Quality of internal control procedures: Antecedents and moderating effect on organisational justice and employee fraud. *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 104–124.
- Ratsula, N. (2016). *Yrityksen sisäinen valvonta* (2nd ed.). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rice, S. C. & Weber, D. P. (2012). How effective is internal control reporting under SOX 404? Determinants of the (non-) disclosure of existing material weaknesses. *Journal of Accounting Research*, 50(3), 811–843.
- Rikoslaki 19.12.1889/39.*
- Sabell, P. (2014). *Ulkoistettujen taloushallintopalveluiden kontrollien tarkastaminen – tilintarkastajan näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W. & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79–100.
- SFS-EN ISO 9000 (2005). *Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

- Shridhara Bhat, K. (2010). *Total quality management text and cases* (2nd ed.). Himalaya Pub. House.
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. (2019). *Väärinkäytökset yrityksissä: Estä, havaitse, korjaa* (1st ed.). Helsinki: Alma Talent.
- Sisäministeriö (2020). Yleisin talousrikos on veropetos. Viitattu 23.11.2020. <https://intermin.fi/poliisiasiat/talousrikollisuus-ja-harmaa-talous>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Wells, J. T. (2017). *Corporate fraud handbook: Prevention and detection*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Whistleblower-direktiivi EPNDir (EU) unionin oikeuden rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta 23.10.2019/1937.*
- Zang, A.Y. (2012). Evidence on the Trade-Off between Real Activities Manipulation and Accrual-Based Earnings Management. *The Accounting Review*, 87(2), 675–703.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustatiedot:

1. Kuinka monta vuotta olet toiminut sisäisenä tarkastajana?
2. Kuinka monta sisäisen tarkastuksen toimeksiantotehtävää yrityksessänne on vuositasolla?
3. Minkä kokoluokan yrityksiä yrityksenne pääasiassa tarkastaa?
4. Kohdistuvatko tarkastukset myös kansainvälisiin yrityksiin?

Taloudelliset väärinkäytökset

5. Miten yrityksessänne määritellään taloudellinen väärinkäytös sisäisen tarkastuksen yhteydessä?
6. Millaisia sisäisiä väärinkäytöstapauksia sisäisen tarkastustyösi yhteydessä on tullut ilmi?
7. Mille tasolle hyväksyttävä väärinkäytösriski on määritelty yrityksessänne?

Sisäisen valvonnan laatu

8. Miten yrityksessänne on määritelty laadukas sisäinen valvonta?
9. Voitaisiinko standardimuotoisen sisäisen valvonnan avulla määrittää, mitä sisäisen valvonnan laadulla tarkoitetaan?
10.
 - a) Millainen sisäisen valvonnan yleinen taso on ollut tarkastamissasi yrityksissä?
 - b) Voidaanko yrityksen koolla ja sisäisen valvonnan laadulla havaita olevan yhteyttä?
11. Millaisia puutteita sisäisessä valvonnassa on ilmennyt yrityksissä, joissa on havaittu taloudellisia väärinkäytöksiä?
12. Mitä sisäisen valvonnan viitekehystä tarkastamissanne yrityksissä on käytetty?
13. Ovatko havaitsemasi sisäisen valvonnan puutteet liittyneet heikkoon sisäisen valvonnan viitekehysten implementointiin?

- 14.
- a) Millainen merkitys sisäisen valvonnan korkealla laadulla on väärinkäytösten ehkäisyn kannalta?
 - b) Riittääkö ainoastaan sisäisen valvonnan olemassaolo alentamaan väärinkäytösriskiä?
15. Koetko, että väärinkäytösten määrä vähenee kontrolleilla, joiden asettamisen taustalla on lainsäädäntö tai yleinen toimintatapa, eikä kontrolleilla pyritä puhtaasti ennaltaehkäisemään väärinkäytöksiä?
- Tarkennettu: Millainen vaikutus kontrolleilla on väärinkäytösten ehkäisyn kannalta, jos kontrollien tarkoitusta ei ymmärretä?
- 16.
- a) Mitä hyötyjä sisäisen valvonnan laadun kannalta näet siinä, että sisäisen tarkastuksen toiminto on ulkoistettuna organisaatiossa?
 - b) Mitä haittoja sisäisen valvonnan laadun kannalta näet siinä, että sisäisen tarkastuksen toiminto on ulkoistettuna organisaatiossa?

Viestintä

17. Millaisia vaikutuksia yrityksen sisäisellä viestinnällä on sisäisen valvonnan laadun kannalta?
18. Oletko tarkastanut yrityksiä, joissa sisäisen valvonnan järjestelmä on ollut onnistunut, mutta sisäinen valvonta on pettänyt heikon sisäisen viestinnän vuoksi?
19. Voitaisiinko standardimuotoisella sisäisen valvonnan järjestelmällä ehkäistä väärinkäytöksiä, jos viestintä yrityksen sisällä olisi onnistunutta?

Lopuksi

20. Heräsikö sinulle näiden kysymysten pohjalta vielä ajatuksia, joita haluaisit tuoda ilmi haastattelun lopuksi?