



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

Organisaation sisäinen valvonta ja sisäisten väärinkäytöksiä ennaltaehkäisy

Organization's internal control and the prevention of occupational fraud

28.11.2013

Tekijä: Matias Leino

Opponentti: Maria Immonen

Ohjaaja: Sanna Hämäläinen

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruusuunnitelma	4
1.4 Teoreettinen viitekehys	4
1.5 Tutkimuksen rakenne	6
2. Sisäinen valvonta	7
2.1 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistus	8
2.2 Vastuu sisäisestä valvonnasta	10
2.3 COSO -malli	11
2.4 COSO -mallin osa-alueet	12
2.5 COSO -ERM.....	15
2.6 Sisäiseen valvontaan liittyvät rajoitteet.....	16
3. Sisäiset väärinkäytökset	18
3.1 Vilpillinen taloudellinen raportointi ja varojen väärinkäyttö	19
3.2 Sisäisten väärinkäytösten syyt ja tekijät	21
3.3 Varoitusmerkkejä sisäisistä väärinkäytöksistä.....	23
3.4 Sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy ja ehkäisykeinot	25
4. Sisäinen valvonta sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä	27
4.1 Sisäinen valvonta	28
4.2 Sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy	31
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	37
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto.....	37
5.2 Johtopäätökset	39
5.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	41
Lähdeluettelo	43

Liitteet

Liite 1. Tutkimukseen osallistumispyyntö

Liite 2. Haastattelulomake

1. Johdanto

Väärinkäytökset ovat ympäri maailman hyvin laajasti tunnistettu merkittäväksi ja kasvavaksi ongelmaksi (Atkinson & Singleton 2011, 1). Monet organisaatiot, esimerkiksi The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ja suuret tilintarkastustoimistot, kuten KPMG ja PwC, ovat tutkineet väärinkäytöksiä laajasti ja havainneet väärinkäytöksen levinneen kaikkialle. Väärinkäytöksistä suurin osa on organisaation omien työntekijöiden suorittamia. Tällöin puhutaan sisäisistä väärinkäytöksistä, jotka tässä tutkielmassa jaetaan vielä tarkemmin varojen väärinkäyttöön ja vilpilliseen taloudelliseen raportointiin.

Sisäiset väärinkäytökset ovat maailmanlaajuisesti rahallisesti valtava ongelma, sillä keskivertoyritys menettää vuosittain noin 5 % liikevaihdostaan sisäisten väärinkäytösten seurauksena. Tämä ei välttämättä kuulostaa paljolta, mutta suhteutettuna maailman bruttokansantuloon (engl. gross world product), on yhteisvaikutus jopa biljoonia dollareita. (ACFE 2012, 4) Sisäiset väärinkäytökset ovat myös Suomessa erittäin merkittävä ongelma, sillä 50 % suomalaisista yli 150 henkilön yrityksistä raportoi, että kuluneen kahden vuoden aikana yrityksessä on tapahtunut tai on epäilty tapahtuneen sisäisiä väärinkäytöksiä (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 18).

Erityisen ongelmallisia sisäisistä väärinkäytöksistä tekee niiden vaikea havaittavuus. KPMG:n kattavan valkokaulusrikollisuuteen keskittyvän tutkimuksen mukaan sisäisen väärinkäytöksen havaitsemiseen kului keskimäärin lähes kolme vuotta (KPMG 2011, 16). Vaikka sisäinen väärinkäytös havaittaisiin organisaatiossa, vahinko on jo tapahtunut. Tästä kertoo se, että puolissa paljastuneissa sisäisten väärinkäytösten tapauksista, organisaatio ei saa lainkaan väärinkäytettyjä varoja takaisin (ACFE 2012, 4). Lisäksi organisaation maine saattaa kärsiä sisäisten väärinkäytösten seurauksena. Näiden seikkojen vuoksi taistelussa sisäisiä väärinkäytöksiä vastaan tulee keskittyä niiden ennaltaehkäisyyn.

Sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä huomio kiinnittyy organisaation sisäiseen valvontaan ja sen tehokkuuteen sekä toimivuuteen, sillä ylivoimaisesti

suurin osa sisäisistä väärinkäytöksistä tehdään ohittamalla organisaation sisäinen valvonta (KPMG 2011, 10). Ennaltaehkäisyssä on siis erittäin keskeistä tehdä sisäisien väärinkäytösten tekemisestä vaikeaa, rakentamalla organisaation sisäisen valvonnan toimintamallit ”läpäisemättömiksi” (Rezaee 2005, 284). Tähän apuna voidaan käyttää erilaisia sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinoja, jotka rakennetaan osaksi sisäistä valvontaa.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimuksen aihe perustuu aikaisempiin tutkimuksiin sekä kansainvälisiin väärinkäytösraportteihin. Näkökulma on kuitenkin erilainen, sillä aikaisemmat tutkimukset ovat lähestyneet aihetta erityisesti tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen näkökulmasta. Näissä näkökulmissa huomiota on kiinnitetty enemmän väärinkäytösten havaitsemiseen kuin niiden ehkäisemiseen. Tässä tutkielmassa on puolestaan tarkoitus luoda kokonaiskuva sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisystä nimenomaan organisaation sisäisen valvonnan kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää miten suomalaiset organisaatiot pyrkivät ennaltaehkäisemään sisäisiä väärinkäytöksiä sisäisen valvonnan keinoin. Tässä kiinnitetään huomiota siihen, mitkä ovat vastaajaorganisaatioiden sisäisen valvonnan tavoitteet sekä siihen miten vastaajien sisäinen valvonta huomioi sisäiset väärinkäytökset. Tutkimalla organisaatioiden sisäistä valvontaa pyritään yhtenä tavoitteena selvittämään, ovatko organisaatiot tietoisia oman liiketoimintansa väärinkäytösalttiista toiminnoista.

Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyn kannalta tavoitteena on ensin selvittää, minkälainen on organisaatioissa vallitseva eettinen ilmapiiri. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten organisaatiot ovat reagoineet havaittuihin sisäisiin väärinkäytöksiin. Tarkoituksena on myös selvittää, mitä varsinaisia sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinoja vastaajilla on käytössään. Empiirisen havainnoinnin ohessa tutkimuksen löydöksiä pyritään vertaamaan jo olemassa oleviin tutkimustuloksiin sekä teoriakirjallisuuteen.

1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tutkimuksen pääongelman voi esittää kysymyksellä:

- Miten organisaatiot ennaltaehkäisevät sisäisiä väärinkäytöksiä sisäisen valvonnan keinoin?

Alaongelmat voidaan esittää kysymyksillä:

- Millä tavalla sisäisessä valvontaympäristössä on huomioitu sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy?
- Mitä erilaisia sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinoja käytetään organisaatioissa ja kuinka tärkeinä niitä pidetään?

Tutkielma rajataan koskemaan ensinnäkin ainoastaan sisäisiä väärinkäytöksiä. Sisäisillä väärinkäytöksillä käsitetään varojen väärinkäyttö sekä vilpillinen taloudellinen raportointi. Lisäksi sisäisen valvonnan vaatimukset ovat hyvin erilaisia eri kokoluokan organisaatioilla. Pienten organisaatioiden toiminta on kapea-alaisempaa ja siksi sisäinen valvontakin on yleensä melko vaatimatonta. Tämän vuoksi keskitytään suuriin organisaatioihin. Suurella organisaatiolla tarkoitetaan tässä organisaatiota, jonka palveluksessa on enemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. Suuriin organisaatioihin keskittyminen on järkevää myös siksi, että PWC:n vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan yli 80 % ilmoitetuista väärinkäytöksistä tehtiin yli 200 ihmistä työllistävissä organisaatioissa (PWC 2011, 19). Tutkimus rajataan koskemaan lisäksi pelkkiä suomalaisia osakeyhtiöitä. Keskittymällä tiettyyn maahan ja organisaatiomuotoon voidaan varmistaa se, että organisaatioiden kulttuuri ja niiden toimintaympäristöön liittyvät sisäiset väärinkäytösriskit ovat mahdollisimman homogeenisiä. Tämä on tärkeää, sillä toimintaympäristö ja kulttuuri ovat sisäisien väärinkäytösten osalta keskeisessä asemassa.

Tutkimusongelmiin etsitään vastausta empiirisen aineiston avulla. Teoriaosion tarkoituksena on rakentaa viitekehys, jota vastaan empiirisiä tuloksia voidaan verrata. Teoria antaa myös vastauksia siihen, miten sisäisiä väärinkäytöksiä voitaisiin ennaltaehkäistä.

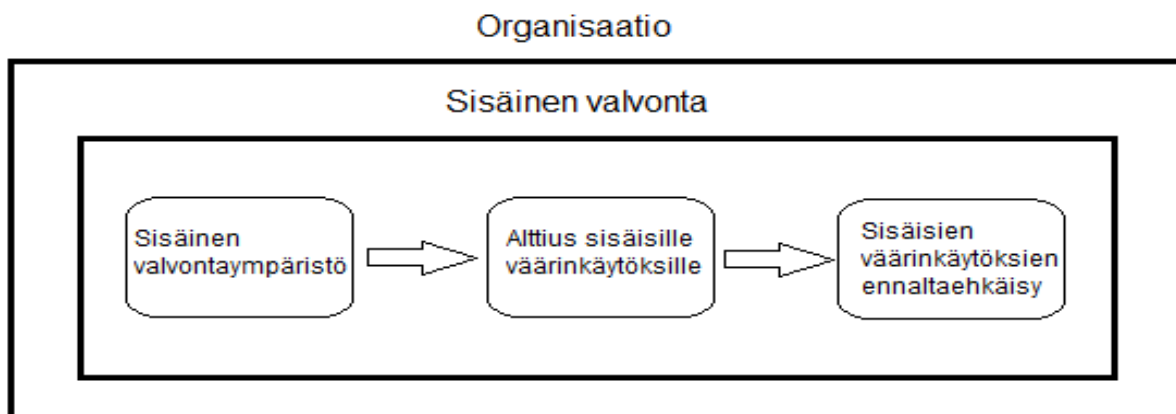
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruusuunnitelma

Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää ja siinä haastattelua. Tarkemmin sanottuna tutkimusmenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä haastateltavat vastasivat omin sanoin ennalta määrättyihin kysymyksiin. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36) Tutkielman laajuus huomioiden tämä on tarkoituksenmukaista. Avoimet kysymykset myös pakottavat haastateltavaa miettimään vastaustaan, jolloin vastaus on todennäköisesti informatiivisempi kuin pelkkä numeerinen arvio. Haastattelut on suoritettu sähköpostitse haastattelulomakkeen avulla. Haastattelukysymykset lajiteltiin valmiiksi kahteen pääteemaan haastattelulomakkeessa. Haastateltavaksi valittiin henkilöt, joilla on tietämystä organisaation sisäisen valvonnan järjestämisestä ja sisäisistä väärinkäytöksistä. Nämä tunnusmerkit täyttävät henkilöt työskentelevät yleensä organisaation johtoportaan, organisaatioiden riskien hallinnassa tai organisaation sisäisen valvonnan tai tarkastuksen yksikössä. Haastatteleamalla kyseisissä tehtävissä olevia henkilöitä pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat todella tietävät mistä puhuvat ja ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Haastatteluvastauksia saatiin viisi kappaletta.

Tutkielman teoriakirjallisuutena on aikaisempi aiheeseen liittyvä kirjallisuus, aiheesta kirjoitetut tieteelliset julkaisut, väärinkäytöksiin liittyvät tutkimukset (mm. ACFE, Helsingin seudun kauppakamari, KPMG, PWC), sisäisen valvonnan alan järjestöjen raportit (COSO) sekä aiheeseen liittyvät lait ja standardit (esim. ISA240).

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaation sisäisen valvonnan järjestämistä esittelevästä kirjallisuudesta ja sisäisiä väärinkäytöksiä tutkivista artikkeleista. Tarkoituksena on edetä organisaation sisäisen valvonnan järjestämisestä ja sitä koskevista tekijöistä sisäisiin väärinkäytöksiin ja edelleen sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyyn kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Teoreettisen viitekehyksen eteneminen

Tutkielman kannalta laajin käsite on organisaatio (kuva 1.). Tutkielmassa ei kuitenkaan perehdytä organisaatioihin liittyvään teoriaan, vaan ensimmäiseksi havainnollistetaan, mitä on organisaation sisäinen valvonta. Tässä osiossa keskitytään sisäisen valvonnan sääntelyyn ja järjestämiseen sekä COSO -malliin. COSO -mallissa erityistä huomiota kiinnitetään sisäiseen valvontaympäristöön. Tämän jälkeen sisäinen valvonta liitetään organisaation riskienhallinnan ja väärinkäytösalttiuden kautta sisäisiin väärinkäytöksiin. Sisäisistä väärinkäytöksistä esitetään aluksi niiden tunnuspiirteitä. Tämän jälkeen keskitytään kertomaan tarkemmin sisäisistä väärinkäytöksistä eli vilpillisestä taloudellisesta raportoinnista ja varojen väärinkäytöstä. Viimeisenä käydään läpi, mitä varoitusmerkkejä sisäisiin väärinkäytöksiin liittyy ja miten niitä voitaisiin sisäisen valvonnan keinoilla ennaltaehkäistä.

Kokonaisuudessaan sisäisen valvonnan keinoilla organisaatioon voidaan luoda järjestelmiä ja toimintamalleja, jotka oleellisesti vaikeuttavat sisäisten väärinkäytöksien tekemistä. Organisaatiot ovat erilaisia ja tämän vuoksi myös mahdollisuudet sisäisiin väärinkäytöksiin ovat erilaisia. Organisaation tuleekin tunnistaa oman toimintansa väärinkäytösalttiit toiminnot ja keskittyä erityisesti sisäisen valvonnan toimintaan näillä osa-alueilla. Tätä voidaan kutsua sisäisten väärinkäytöksien ennaltaehkäisyksi, sillä vähäisemmät mahdollisuudet tehdä väärinkäytöksiä, johtavat väärinkäytöksien vähenemiseen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu teoriasta ja empiriasta. Tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena on luoda näkemystä siitä, miten teoriassa esitetyt asiat näkyvät suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, ongelmat, tiedonkeruumenetelmät, teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostuvat tutkimuksen teoriasta. Teorian keskeisiä osa-alueita ovat sisäinen valvonta sekä sisäiset väärinkäytökset ja niiden ennaltaehkäisykeinot. Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa käsitellään empiirinen aineisto. Viimeinen luku sisältää johtopäätökset, yhteenvedon ja jatkotutkimusehdotukset.

2. Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on olennainen osa yrityksen hyvää hallintotapaa. Sille ei kuitenkaan ole yksiselitteistä kaikenkattavaa määritelmää. Tämän takia eri ihmiset usein ymmärtävät sisäisen valvonnan eri tavoilla. Tämä taas voi johtaa väärinkäsityksiin esimerkiksi lainsäätäjien ja liike-elämän edustajien kesken. (COSO 2013, 1). Yleisesti sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan eri tasoille organisaatiossa rakennettuja toimenpiteitä sekä toimintatapoja, jotka muodostuvat useista osa-alueista kuten hyväksymisvaltuuksista sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisältämistä kontroleista. Sisäisen valvonnan toimenpiteiden avulla pyritään ehkäisemään ja paljastamaan virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä. (Ahokas 2012, 11) Yleisesti tunnetun määritelmän sisäiselle valvonnalle tarjoaa COSO -raportti: Sisäinen valvonta on prosessi, jota organisaation johtoelin, toimiva johto tai muu henkilöstö toteuttaa saadakseen kohtuullisen varmuuden koskien tavoitteiden saavuttamista toimintojen vaikuttavuudessa, tehokkuudessa, taloudellisten tietojen raportoinnissa ja organisaatioita koskevien lakien ja määräyksien noudattamisessa. COSO -raportin mukaan sisäisen valvontaan kuuluu viisi komponenttia: organisaation valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoiminnot, kommunikaatio ja informaatio sekä seuranta. (COSO 2013, 3-5) Koska sisäinen valvonta on hyvin laaja toiminto organisaatiossa, sen sisään voidaan rakentaa monenlaisia keinoja väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi ja tunnistamiseksi.

Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus menevät usein sekaisin tai ne mielletään samaksi asiaksi. Ne liittyvät toisiinsa monella tavalla, mutta niiden välille on mahdollista tehdä eroa. Sisäinen valvonta, kuten jo sanottua, määritellään organisaation sisäiseksi menettelytavoiksi, joiden avulla pyritään varmistamaan toiminnan tuloksellisuus ja laillisuus. Sisäinen tarkastus puolestaan on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa ja parantamaan sen toimintaa. (Ahokas 2012, 12). Lisäksi keskeinen ero on se, että sisäistä tarkastusta tulee harjoittaa sitä koskevien eettisten sääntöjen ja muiden määräysten mukaan (Holopainen et al. 2006, 15-18). Lisäksi sisäinen tarkastus toimii yrityksessä usein omana yksikkönään ja sen tarkastustyö kohdistuu usein sisäisen valvonnan toimivuuteen (Ahokas 20012,

13). Tärkeää on myös muistaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuusvaatimus, kun taas sisäinen valvonta on johdon järjestämää toimintaa.

Sisäisen valvonnan järjestämistä yrityksessä eivät siis ohjaa standardit vaan sen toteutus on pitkälti johdon päätettävissä toisin kuin sisäinen tarkastuksen. Sisäinen valvonta onkin erilainen eri organisaatioissa, sillä valvonnan tarve riippuu organisaatiokohtaisista tekijöistä kuten yrityksen koosta, omistussuhteista, rakenteesta, toimialasta ja toimintojen luonteesta. Vaikka organisaatiokohtaiset tekijät ovat uniikkeja, jokainen organisaatio tarvitsee kuitenkin ainakin osittain samankaltaisia osatekijöitä ylläpitämään valvontajärjestelmiään. Siitä, mitä sisäisen valvonnan tulisi pitää sisällään, on olemassa kansallisia ohjeistuksia. (Ahokas 2012, 13)

2.1 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistus

Suomessa lainsäädäntö ei suoraan määrää sisäisen valvonnan järjestämisestä. Osakeyhtiölaissa (624/2006, OYL) on kuitenkin säädetty hallituksen tehtävistä, esimerkiksi OYL 6:2: ”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty”. Osakeyhtiön toimintaa täytyy siis lain mukaan valvoa. Kuitenkaan siihen, miten valvonta konkreettisesti järjestetään, ei oteta kantaa. Sisäisen valvonnan järjestämisestä on olemassa lisäksi tiettyjä aloja ja yrityksiä koskevia määräyksiä ja ohjeita. Näistä keskeisimpiä ovat Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, joka koskee julkisesti noteerattuja yrityksiä sekä finanssivalvonnan standardi sisäisen valvonnan järjestämisestä, joka koskee pankki- ja vakuutusala. Myös yhdysvaltalainen Sarbanes-Oxley -laki on sisäisen valvonnan järjestämisen kannalta merkittävä tekijä. Tähän syynä on se, että laki koskettaa välillisesti Suomessakin toimivia yrityksiä. Lakia tulee nimittäin noudattaa Yhdysvalloissa noteerattujen emoyrityksien ulkomaisiin tytäryhtiöihin, joita Suomessa on kymmeniä (Ahokas 2012, 126-132). Seuraavaksi listayhtiöiden hallinnointikoodi ja Sarbanes-Oxley -laki esitellään lyhyesti.

Hallinnointikoodissa annetaan listayhtiöille suosituksia sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja sisäisen tarkastuksen järjestämisestä. Sen mukaan sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan, yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista ja informaatio on luotettavaa. Hallinnointikoodi sisältää kolme keskeistä suositusta (suositukset 48-50) sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan osalta. Suosituksissa edellytetään, että sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet on määritelty, sisäisen tarkastuksen järjestämisestä on raportoitava ja riskienhallinta on järjestetty ja riskeistä sekä epävarmuustekijöistä raportoidaan. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 20-21)

Energiajätti Enronin ja muutaman muun suuryrityksen konkurssit 2000-luvun alussa järkyttivät talousmaailmaa. Yhteistä tapauksille oli puutteellinen sisäinen valvonta. Tämän seurauksena Yhdysvalloissa toimeenpantiin vuonna 2002 Sarbanes-Oxley -laki. Lain tavoitteena on parantaa yrityksen julkistamien tietojen oikeellisuutta ja luotettavuutta (Ahokas 2012, 132). Laissa on tämänkin tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia pykälä.

SOX -lain 404 pykälä velvoittaa yhtiön johdon luomaan sekä ylläpitämään tehokasta taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa ja menettelytapoja. Lisäksi yhtiön johdon tulee vuosittain antaa tilinpäätöksen yhteydessä raportti, jossa johto toteaa vastuunsa siitä, että taloudellisessa raportoinnissa käytetään sisäistä valvontaa ja riittäviä menettelytapoja. Laissa on myös erityisesti väärinkäyttöihin liittyviä pykälä. Pykälä 303 kieltää yhtiön tilinpäätöksen tarkastukseen osallistuvaan tilintarkastajaan kohdistuvan vilpillisen vaikuttamisen, manipuloinnin, pakottamisen tai harhauttamisen kun tavoitteena on olennaisesti vääristää tilinpäätöstietoja. Pykälä 806 taas velvoittaa yhtiön suojelemaan työntekijöitään, jotka ovat paljastaneet yhtiössä virheitä ja väärinkäytöksiä. Lisäksi SOX -lailla on ollut maailmanlaajuinen vaikutus sisäistä valvontaa koskevien toimintaohjeiden luomisessa. Suomessakin listayhtiöiden hallinnointikoodia uudistettiin vuonna 2003 vain vuosi SOX -lain voimaan tulon jälkeen.

2.2 Vastuu sisäisestä valvonnasta

Yrityksen hallitus on siis osakeyhtiölain, listayhtiöiden hallinnointikoodin ja SOX -lain mukaan vastuussa siitä, että yrityksen sisäinen valvonta toimii. Hallitus ei ole yleensä yrityksen päivittäisessä toiminnassa mukana, joten kokonaisvastuu sisäisen valvontajärjestelmän luomisesta, jalkauttamisesta ja ylläpitämisestä jää toimitusjohtajalle ja yrityksen keskijohdolle. Organisaatiossa voi olla myös erillinen sisäisen valvonnan yksikkö tai muu yksikkö, kuten riskienhallinnan yksikkö tai laatu-yksikkö, joiden toimenkuvaan valvonta kuuluu. (Ahokas 2012, 21-22)

Käytännöntasolla jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan sisäisestä valvonnasta noudattamalla organisaation sääntöjä. Sääntöjen noudattamiseen liittyen on erittäin tärkeää, että toimitusjohtaja ja organisaation muu toimiva johto sitoutuvat organisaation sääntöihin, näyttävät esimerkkiä ja välittävät tiedon organisaatiossa noudatettavista eettisistä säännöistä työntekijöille. (Ahokas 2012, 21-22) Vaikka jokainen työntekijä vastaa sisäisestä valvonnasta, päävastuussa sisäisen valvonnan järjestämisestä ovat hallitus ja erityisesti toimitusjohtaja, joka on sisäisen valvontajärjestelmän omistaja. Sisäinen valvonta liittyy monelta osin yrityksen taloudenpitoon, ja tämän takia taloudesta ja laskennasta vastaavilla johtajilla on keskeinen asema valvonnassa. Sisäiset tarkastajat ovat myös keskeisessä asemassa edistämässä sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuutta, heiltä kuitenkin puuttuu vastuu järjestelmän jalkauttamisesta sekä ylläpitämisestä. (Holopainen et al. 2006, 59-60) Kyseisten henkilöiden lisäksi myös tilintarkastajalla on tärkeä rooli sisäisen valvonnan toiminnan arvioinnissa.

Sisäinen valvonnan toiminta tarvitsee myös itsessään valvontaprosessia. Sisäisen valvonnan suoritusta arvioidaan organisaatiossa jatkuvilla seurantatoimenpiteillä ja erillisillä arvioinneilla sekä näiden yhdistelmillä. Valvontajärjestelmän suoritusta arvioidaan myös säännöllisillä johtamis- sekä valvontatoimilla, lisäksi organisaation henkilöstö arvioi sitä jokapäiväisiä tehtäviä suorittaessaan. (Holopainen et al. 2006, 56) Tämän lisäksi sisäisen valvonnan toimintaa valvoo organisaation sisäinen tarkastus, joka antaa myös ehdotuksia sisäisen valvonnan toimien kehittämiseksi. Organisaatiossa voi olla myös tarkastusvaliokunta, joka koostuu hallituksen jäsenistä ja on vastuussa sisäisen valvonnan ja tarkastuksen sekä riskienhallinnan riittävyden

arvioinnissa. Tarkastusvaliokunta arvioi myös sisäisen tarkastuksen ja ulkoisen tilintarkastajan toimintaa. (Ahokas 2012, 21-22) Kaiken kaikkiaan voidaan siis sanoa, että sisäisen valvonnan toiminta on johdon vastuulla, mutta käytännössä sen toiminnan varmistaminen on hajautettu.

2.3 COSO -malli

Sisäiseen valvontaan liittyy muutamia kansainvälisesti tunnettuja viitekehyksiä. Näistä selvästi tunnetuin on COSO -malli. Muita viitekehyksiä ovat COBIT, joka keskittyy kontrollivaatimusten IT-johtamisen ja liiketoimintariskien hallinnan yhdistämiseen sekä kanadalainen CoCo -malli, joka perustuu COSO -malliin, mutta sen lähestymistapa on suunnattu ennen kaikkea yritysjohdolle (Ahokas 2012, 43-46). COSO -mallin yleisen tunnettavuuden ja aikaisemman tutkimustiedon takia keskityn tässä tutkielmassa COSO -malliin. Erityistä huomiota kiinnitetään COSO -mallin valvontaympäristöön, sillä se on mallin sekä väärinkäytösten ehkäisyn kannalta keskeisin komponentti (Metrejean & Noland 2013, 97).

COSO -raportti on merkittävä kehitysaskel sisäisen valvonnan teorian historiassa, sillä se esitteli ensimmäisenä yleisen sisäisen valvonnan määritelmän sekä sisäisen valvonnan osatekijöiden kuvaukset. COSO -raportin esitteli ensimmäisen kerran The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO -järjestö) vuonna 1992 (Alftan et al. 2008, 37). Kyseessä on viiden suuren taloushallinnon valvontaan liittyvän organisaation yhteenliittymä: the Institute of Management Accountants (IMA), the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), the Institute of Internal Auditors (IIA) and Financial Executives International (FEI) (COSO 2013). COSO -mallia päivitettiin viimeksi toukokuussa 2013.

COSO -mallin tavoitteena on selkeyttää sisäisen valvonnan käsite luomalla sille yleispätevä käsitelmä, määrittelemällä sisäisen valvonnan vaikutusmahdollisuuksien rajat ja sopimalla yhteisesti käytettävästä termistöstä eri osapuolien välillä, ja täten vaikuttaa yhteisymmärryksen syntymiseen sisäisestä valvonnasta. Yhteisen käsitelmän lisäksi tavoitteena on tarjota sisäisen valvonnan standardi, jota vastaan

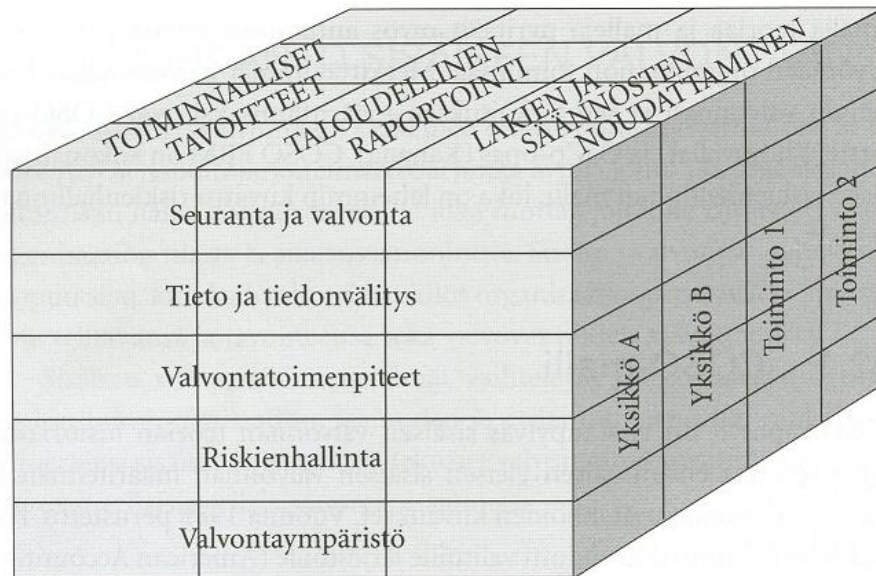
organisaatiot voivat arvioida valvontajärjestelmiään sekä kiinnittää huomiota siihen, kuinka parantaa niitä. COSO -malli tarjoaa myös entistä paremman mahdollisuuden lainsäätäjille ja viranomaisille ymmärtää sisäisen valvonnan olemusta, sen etuja sekä rajoitteita. (COSO 2013, 1-2)

COSO -mallin mukaan sisäinen valvonta on prosessi, johon ovat osallisena organisaation hallitus, johto sekä muu henkilöstö joka pyrkii kohtuullisessa määrin varmistamaan, että seuraaville alueille asetetut tavoitteet saavutetaan: 1. toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, 2. taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuus, 3. lakien ja säännösten noudattaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamisen tueksi sisäinen valvonta jaetaan COSO -mallin mukaan viiteen toisiinsa vaikuttavaan osa-alueeseen. (COSO 2013, 3)

Vuoden 2013 COSO -mallin uudistuksessa uutena seikkana malliin tuli edellä mainittujen viiden komponentin formalisointi 17 periaatteen muotoon. Näiden uusien periaatteiden tarkoituksena on tuoda selkeyttä sisäisen valvonnan suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä auttaa ymmärtämään paremmin tehokkaan sisäisen valvonnan kokonaisuutta. (COSO 2013, 6). Näihin periaatteisiin ei kuitenkaan tutustuta tarkemmin tässä työssä.

2.4 COSO -mallin osa-alueet

COSO -mallin osa-alueet viisi osa-aluetta ovat valvontaympäristö, riskien hallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedon välitys sekä tiedon seuranta ja valvonta (COSO - 2013, 4-5). Osa-alueet keskittyvät kaikki eri toimintoihin sinällään, mutta kuten kuvasta 2 nähdään, COSO -malli on kokonaisvaltainen ja ulottuu koko organisaatioon. Kuvan 2 perusteella on tärkeä ymmärtää, että sisäinen valvonta on mukana organisaation jokaisessa yksikössä ja jokainen osa-alue toimii kaikkien tavoitteiden saavuttamisen apuna.



Kuva 2. COSO -mallin osa-alueet (Alftan et al. 2008, 38)

Sisäisen valvonnan toimivuutta ja laatua tulee seurata jatkuvasti. COSO -mallin osa-alueista tästä vastaa tiedon seuranta ja valvonta. Seuranta suoritetaan jatkuvilla arvioinneilla, erillisillä arvioinneilla sekä näiden yhdistelminä. Valvonnan kohteena ovat COSO -mallin viisi osa-aluetta ja näiden toimivuus. Organisaation jatkuva valvonta tapahtuu toiminnoissa, se on säännöllistä johdon ja esimiesten toimintaa ja muun henkilöstön toimenpiteitä heidän suorittaessaan heille kuuluvia tehtäviä. Erillisten arviointien laajuus sekä lukumäärä riippuvat yleensä organisaatiossa suoritettavien riskiarviointien tuloksista ja jatkuvan seurannan tehokkuudesta. Sisäisen valvonnan puutteista tulee aina raportoida organisaatiossa ylöspäin, ja vakavissa tapauksissa tulee raportoida suoraan ylimmälle johdolle. (COSO 2013, 5)

Tieto ja sen välitys on välttämätöntä sisäisen valvonnan tavoitteiden saavuttamisen ja sen tukemisen kannalta. Asiaankuuluva tieto tulee tunnistaa ja välittää sellaisessa muodossa ja sellaisella aikataululla, että organisaation jäsenet voivat sen avulla suoriutua velvollisuuksistaan. Organisaatioiden tietojärjestelmät tuottavat raporteja, jotka käsittelevät esimerkiksi toiminnallista, taloudellista ja sääntöjen noudattamista koskevaa tietoa. Tämä tieto mahdollistaa liiketoiminnan johtamisen ja valvonnan. Organisaation johto hankkii, tuottaa ja käyttää relevanttia informaatiota sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Ulkoisiin tapahtumiin, toimintoihin ja olosuhteisiin liittyvä tieto on välttämätöntä päätöksenteossa ja ulkoisessa raportoinnissa. Jotta tiedonvälitys olisi tehokasta organisaatiossa, sen on tapahduttava horisontaalisesti ja

vertikaalisesti poikki organisaation. Tämä takaa sen, että henkilökunta saa selkeän viestin ylimmältä johdolta sisäisen valvonnan tärkeydestä. Sisäisen valvonnan toiminnan kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtää oman roolinsa sen toiminnassa sekä sen, miten yksittäiset toimet vaikuttavat toisten työhön. Tärkeää on myös kommunikoinnin tehokkuus organisaation ulkoisten tahojen kanssa, kuten toimittajien, asiakkaiden sekä omistajien kanssa. (COSO 2013, 4-5)

Valvontatoimenpiteet ovat toimintaperiaatteita ja -tapoja, joiden tarkoituksena on auttaa varmistamaan, että toiminta organisaatiossa on johdon toimintaohjeiden mukaista. Valvontatoimenpiteet auttavat varmistamaan, että ryhdytään tarpeellisiin toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallitsemiseksi. Valvontatoimenpiteitä suoritetaan organisaation jokaisella tasolla ja kaikissa toiminnoissa. Organisaatiossa suoritettavat valvontatoimenpiteet ovat erilaisia, ja ne ovat luonteeltaan joko ehkäiseviä tai paljastavia. Erilaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi hyväksymiset, valtuutukset, todentamiset ja täsmäytykset, suoritusarvioinnit, omaisuuden turvaaminen ja työtehtävien eriyttäminen. (COSO 2013, 4)

Riskienhallinnassa kyse on siitä, että kaikki organisaatiot joutuvat arvioimaan toimintaansa uhkaavia riskejä. Nämä riskit voivat olla niin sisäisiä kuin yrityksen ulkoisiakin. Edellytys riskien arvioinnille ovat organisaation eri tasoille asetetut ja keskenään johdonmukaiset kontrollitoimenpiteet. Arvioinnilla tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamista, uhkaavien riskien tunnistamista ja analysointia. Nämä toimenpiteet luovat perustan riskienhallinnalle. Koska organisaation toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, on oltava menettelytavat, joilla hallita muutokseen liittyviä riskejä. (COSO 2013, 4). Tässä tutkimuksessa riskienhallintaa katsotaan tarkemmin COSO -ERM mallin kautta, joka on erityisesti riskien hallintaan suunniteltu sisäisen valvonnan malli.

Valvontaympäristöllä COSO -mallissa tarkoitetaan yksinkertaisesti organisaatiossa vallitsevaa valvontaympäristöä. Valvontaympäristö on käsitteenä laaja, ja se kattaakin alleen mallin muut osatekijät. Se koostuu standardeista, prosesseista ja rakenteista, jotka luovat perustan yrityksessä suoritettavan sisäisen valvonnan osatekijöille sekä tuo toimintaan kurinalaisuutta ja järjestystä. Valvontaympäristö pitää sisällään myös rehellisyyden periaatteen, eettiset arvot sekä henkilöstön

osaamisen ja suorituskyvyn. Myös johtamisfilosofia ja -tyyli, johdon vallan ja vastuun delegointitapa, henkilöstön organisointi ja kehittäminen sekä hallituksen jakama huomio ja ohjaus kuuluvat valvontaympäristöön. (COSO 2013, 4)

Valvontaympäristö on väärinkäytösten ennaltaehkäisyn kannalta erittäin tärkeä kahdesta syystä. Ensinnäkin se sisältää organisaation rehellisyyden periaatteen ja eettiset arvot sekä johdon esimerkin, jotka yhdessä muodostavat organisaatiokulttuurin. Organisaatiossa vallitsevan oikeanlaisen kulttuurin on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan erittäin tärkeä tekijä väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä. Jos organisaation johto ei pidä eettisiä standardeja ja sisäisiä kontrolloita tärkeinä eikä korosta niiden merkitystä työntekijöille, on todennäköisempää, että työntekijät eivät välitä niistä. (Metrejean & Noland 2013, 98, Rezaee 2005, 284) Organisaatiot, jotka painottavat suvaitsemattomuutta väärinkäytöksiä kohtaan organisaatiokulttuurissaan ja asettavat työntekijöilleen realistisia tavoitteita, kärsivät sisäisistä väärinkäytöksistä muita vähemmän. Tärkeä seikka tähän liittyen on se, että työntekijät ovat tietoisia kyseisestä organisaatiokulttuurista ja tietävät myös johdon sitoutuvan siihen. (KPMG 2011, 9) Toinen seikka on se, että valvontaympäristö kattaa alleen muut osatekijät. Voidaan siis ajatella, että ilman tehokasta valvontaympäristöä myöskään mallin muut osatekijät eivät toimi tehokkaasti (Metrejean & Noland 2013, 98).

2.5 COSO -ERM

Riskien tunnistaminen ja analysointi on tehokkaan sisäisen valvonnan keskeinen osatekijä. Riskit ovat toimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä, jotka toteutuessaan voivat olla hyvinkin haitallisia organisaation toiminnalle. Myös sisäiset väärinkäytökset ovat organisaation näkökulmasta toimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä (väärinkäytösriski). (Alftan et al. 2008, 85-86) Väärinkäytösriski on eri asia kuin itse väärinkäytös. Väärinkäytös on itsessään ikävä ja häiritsevä tapahtuma, kun taas väärinkäytösriskiä voidaan ja pitääkin hallita. Väärinkäytösrisktiin vastatakseen organisaation tulee ymmärtää tämän riskin merkitys ja mihin toimintoihin se organisaatiossa liittyy. Väärinkäytösriskin hallinta on jo maalaisjärjellä ajateltuna funktionaalinen vastakeino lisääntyneisiin väärinkäytöksiin organisaatiota

kohtaan. (Power 2012, 1,18) Organisaatioiden väärinkäytöshaavoittuvuutta käsitellään tutkimuksessa tarkemmin myöhemmin.

Vuonna 2004 julkaistu COSO ERM (engl. COSO Enterprise Risk Management) on kokonaisvaltainen riskienhallinnan malli, joka keskeisiltä osiltaan perustuu edellä kuvattuun COSO -malliin (Alften et al. 2008, 85-86). COSO ERM täydentää COSO -mallia riskienhallintaa koskevilla lisäosilla, jotka ovat tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi sekä riskeihin vastaaminen. COSO ERM määrittelee riskienhallinnan prosessiksi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta. (COSO ERM 2004, 4) Sisäisien väärinkäytöksien näkökulmasta organisaation täytyy tunnistaa oman toimintansa väärinkäytösalttiit toiminnot, eli toiminnot, joissa väärinkäytösriski on tavallista korkeampi, ja keskittyä ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin erityisesti näillä osa-alueilla. Se, mitkä nämä osa-alueet ovat, on organisaatiokohtaista. Sisäisien väärinkäytöksien riskiä, kuten toimintaan liittyviä riskejä yleensäkin, ei kuitenkaan voida kokonaan poistaa sisäisen valvonnan toiminnoilla.

2.6 Sisäiseen valvontaan liittyvät rajoitteet

Sisäinen valvonta voi auttaa organisaation johtoa varmistumaan siitä, että organisaatiossa tehdään tai jätetään tekemättä asioita johdon tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Mikäli puutteita huomataan, sisäisen valvonnan avulla voidaan pyrkiä korjaamaan tilanne ja kehittämään toimintatapoja. On kuitenkin huomattava, että sisäisellä valvonnalla tavoitellaan ainoastaan riittävää varmuutta tavoitteiden toteuttamisessa. Erittäin tehokaskaan sisäisen valvonnan järjestelmä ei ole täydellinen este sisäisille väärinkäytöksille (Ahokas 2012, 19-20). Tähän on olemassa useita syitä. Erittäin keskeinen syy tähän on se, että maailmanlaajuisesti mitattuna yli puolet (53,1 %) väärinkäytöksistä organisaation sisällä teki organisaation ylimmän tai keskijohdon henkilö (ACFE 2012, 39). Eli organisaation johto voi itse sivuuttaa luomansa kontrollin. Myös hallitus voi laiminlyödä velvollisuutensa valvoa johdon toimintaa tai jopa itse syyllistyä sisäiseen

väärinkäytökseen (Ahokas 2012, 20). Voidaankin sanoa, että sisäiset väärinkäytökset ovat myös sosiaalinen ongelma, eikä ainoastaan organisaation kontrollien tehottomuuteen liittyvä ongelma (Cosmin 2011, 196).

Muita rajoitteita sisäiselle valvonnalle ovat esimerkiksi mahdollisuus inhimilliseen erehdykseen tai virheeseen kun suoritetaan sisäisen valvonnan kontroleja. Virheet taas voivat johtua esimerkiksi väärinymmärryksestä, väsymyksestä tai huolimattomuudesta. Valvonta voi pettää myös silloin kun kaksi tai useampi henkilö yhdessä kiertää kontrollin. Lisäksi sisäisen valvonnan kontrollien toimivuus voi vaarantua kun organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Sisäisen valvonnan luotettavuuteen vaikuttaa omalta osaltaan myös sisäisen tarkastuksen työskentely. Tällöin huomioon tulee ottaa sisäisen tarkastuksen objektiivisuus ja sen vaarantuminen. Näin voi tapahtua, jos henkilö on esimerkiksi mukana sekä sisäisen valvonnan kontrollien luomisessa että niiden tarkastamisessa. (Ahokas 2012, 19-21) Sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen tehokkuutta rajoittaa myös budjetti. Valvontaan ja tarkastukseen on varattu tietty summa, jonka puitteissa toiminta järjestetään. Budjetin rajallisuus puolestaan rajoittaa sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toimintamahdollisuuksia. (Cosmin 2011, 196) Toisaalta, vaikka rahaa ja resursseja olisi rajattomasti, sisäisen valvonnan tiukentaminen äärimmilleen saattaisi tehdä jokapäiväisestä toiminnasta kankeaa.

3. Sisäiset väärinkäytökset

Kansainvälisissä ISA -standardeissa väärinkäytös määritellään yhden tai useamman toimivaan johtoon, hallintoelimiin tai henkilökuntaan kuuluvan taikka kolmannen osapuolen tahallinen teko, johon sisältyy vilpillinen menettely epäoikeutetun tai laittoman edun hankkimiseksi (ISA240 2010, 159). Puolestaan sisäisen tarkastuksen ammattistandardeihin liittyvän sanaston mukaan väärinkäytös määritellään seuraavasti:

”Kaikki laittomat toimet, kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla uhkaamista tai voimakeinojen käyttöä. Henkilöt ja organisaatiot syyllistyvät väärinkäyttöihin saadakseen rahaa, omaisuutta ja palveluja, välttääkseen maksuja tai palvelujen menetystä tai varmistaakseen henkilökohtaisia liiketoiminnallisia etuja”

(Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit 2012, 29)

Sisäisien väärinkäytösten tapahtumien on selkeässä yhteydessä organisaation sisäiseen valvontaan, sillä hyvin toimiva sisäinen valvonta vähentää väärinkäytösmahdollisuuksia ja tätä kautta itse väärinkäytöksiä (Holopainen et al. 2006, 196; Rezaee 2005, 284). Organisaatioiden onkin erittäin tärkeää kehittää sisäistä valvontaansa siten, että väärinkäytösten tekeminen vaikeutuu (Holopainen et al. 2006, 202). Ennaltaehkäisyn tärkeys on perusteltavissa siten, että ennaltaehkäisty väärinkäytös ei aiheuta organisaatiolle taloudellisia tappioita. Havaituista väärinkäytöksistä syntyy puolestaan paljon epäsuoria kustannuksia, vaikka varsinaiset, esimerkiksi kavalletut, varat saataisiin takaisin. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi oikeustoimikustannukset, johdon menetetty aika, väärinkäytösasiantuntijoiden korvaukset sekä tuottavuuden lasku, joka syntyy edellä mainituista sekä väärinkäytöksiä tehneen työntekijän erottamisesta ja uuden palkkaamisesta (Johnson & Rudesill 2001, 58-59).

Väärinkäytösten tunnusmerkit voidaan jakaa viiteen kohtaan: 1. Tahallisuus, eli henkilö toimii tarkoituksenmukaisesti saavuttaakseen etua, ja tapa on lain hyvän tavan vastainen. 2. Tarkoituksen peittäminen, eli asioita esitetään valheellisesti sekä

tietoja väärennetään tai salataan. 3. Luottaminen, eli väärintekijä luottaa uhrinsa tietämättömyyteen tai huolimattomuuteen. 4. Uhri toimii tahattomasti väärintekijän avuksi. 5. Tekijä peittelee jälkiään. (Holopainen et al. 2006, 195)

Väärinkäytöksiä tapahtuu organisaatioiden sisäisinä eli omien työntekijöiden tekeminä ja ulkoisina eli sidosryhmien edustajien, asiakkaiden yksin tai yhdessä omien työntekijöiden kanssa tekeminä (ACFE 2012, 39). Aikaisemmin sisäisten ja ulkoisten väärinkäytösten suhde oli noin 80 % sisäisiä ja 20 % ulkoisia, kuitenkin nykyään suhde on jo noin 50/50 (Holopainen et al. 2006, 195). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin sisäisiin eli organisaation henkilökunnan tekemiin väärinkäytöksiin. Sisäisistä väärinkäytöksistä tutkimuksien mukaan noin 53-59 % on johdon sekä omistajien tekemiä ja noin 39-41 % työntekijöiden tekemiä (ACFE 2012, 39; PwC 2011, 22). Lopusta osuudesta vastaavat muut tahot. Sisäiset väärinkäytökset voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan. Nämä ovat vilpillinen taloudellinen raportointi sekä varojen väärinkäyttö.

3.1 Vilpillinen taloudellinen raportointi ja varojen väärinkäyttö

Vilpillisellä taloudellisella raportoinnilla tarkoitetaan tarkoituksenmukaista yritystä erehdyttää organisaatioiden taloudellisten tietojen käyttäjiä valmistelemalla ja levittämällä vääristeltyjä taloudellisia raportteja tai jättämällä tietoja pois. Vilpilliselle taloudelliselle raportoinnille on tunnusomaista, että teko on tahallinen, tekijät ovat asiantuntevia, teko on huolella suunniteltu ja teko sisältää huomattavaa taktikointia. (Rezaee 2005, 279) Tekijöiden asiantuntevuus viittaa siihen, että tekijä tietää mitä hän on tekemässä. Tämä taas edellyttää tekijältä yleensä sopivaa asemaa organisaatiossa sekä kokemusta.

Itse vilpillinen raportointi voidaan suorittaa monella tavalla. Rezaee (2005, 279) on jakanut mahdolliset toimenpiteet kuuteen kohtaan. Ensimmäisenä tapana on kirjanpitomateriaalin tai sitä tukevan aineiston väärentäminen, muuttaminen tai manipulointi. Toisena ovat tahallisesti tehdyt virheellisyydet, puutteet tai väärät tapahtumat, liiketoimissa, tileissä tai muissa merkittävässä tiedoissa, joiden perusteella tilinpäätös on laadittu. Kolmantena on tilinpäätösstandardien ja

laskentaperiaatteiden tahallinen virheellinen tulkinta ja käyttäminen. Neljäntenä ovat tahalliset laiminlyönnit ja puutteet tilinpäätöksen sisällössä, esittämisessä ja julkaisussa. Viidentenä on aggressiivisten laskentatekniikoiden käyttö lainvastaisesti tulosjohtamisessa. Kuudentena on taloudellisen suoriutumisen piilottelu. Tähän keinona on kirjanpidon manipulointi, joka perustuu nykyisten tilinpäätösstandardien yksityiskohtaisuuteen, niiden helppoon kiertämiseen ja niissä oleviin porsaanreikiin. (Rezaee 2005, 279) ACFE:n tutkimuksessa havaituista väärinkäytöksistä 8 % oli vilpillistä taloudellista raportointia (ACFE 2012, 4).

Varojen väärinkäytöllä yleistettynä tarkoitetaan sitä, että organisaation varoja ”käytetään” asioihin, joihin niitä ei pitäisi käyttää. Hyvin usein kyseessä on tilanne, jossa työntekijä varastaa suhteellisen pieniä määriä rahaa organisaatiolta. Toinen ja organisaation kannalta haitallisempi tilanne on, jos tekijänä on organisaation johtoon kuuluva henkilö tai henkilöt. Tällöin tekijä usein pystyy paremmin peittelemään jälkiään ja väärinkäytös on siksi vaikeampi havaita. (ISA 240.A5, 168-169). Usein varojen väärinkäyttöön liittyy lisäksi virheellisiä tai harhaanjohtavia asiakirjoja tai dokumentteja, joiden tarkoituksena on salata varojen puuttuminen (Halonen & Steiner 2010, 185). Kaikista sisäisistä väärinkäytöksistä noin 87 % voidaan luokitella varojen väärinkäytöksi (ACFE 2012, 4).

Varojen väärinkäyttöä voi tapahtua monella eri tavalla. Yksi keino on maksusuoritusten kavaltaminen, jolloin voidaan esimerkiksi väärinkäyttämällä perittyjä saamisia tai ohjaamalla kirjanpidosta poistettuja saamisia koskevat maksusuoritukset henkilökohtaisille pankkitileille. Toinen esimerkki varojen väärinkäytöstä on aineettoman tai aineellisen omaisuuden varastaminen. Tällöin kyseessä voi olla esimerkiksi vaihto-omaisuushyödykkeiden varastaminen henkilökohtaiseen käyttöön tai myytäväksi. Organisaatio voidaan myös saada maksamaan tavaroista tai palveluista, joita se ei ole vastaanottanut. Esimerkiksi järjestetään maksuja kuvitteellisille myyjille tai maksetaan palkkaa kuvitteellisille työntekijöille. Eräs vaihtoehto on vielä organisaation varojen käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin, esimerkiksi henkilökohtaisen lainan takeeksi. (ISA 240.A5, 168-169)

Kuten jo mainittua väärinkäytöksiä voidaan suorittaa useilla tavoilla. Näistä yleisimpiä ovat Suomessa Helsingin seudun kauppakamarin mukaan näpistys tai omaisuuden anastaminen, omaisuuden luvaton käyttö, väärän tiedon antaminen taloudellisen

edun saamiseksi ja käteisen rahan varastaminen. Organisaation työntekijöiden väärinkäytökset ovat usein rahamääräisesti melko pieniä, eivätkä täten yksittäin kovinkaan merkittäviä organisaation toiminnan kannalta (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 19-22). Maailmanlaajuisesti yksittäisen varojen väärinkäyttötapausten aiheuttama tappio oli kuitenkin keskimäärin 150 000 dollaria ja vilpillisen taloudellisen raportoinnin osalta noin miljoona dollaria (ACFE 2012, 4). Suomessa aiheutuneet tappiot ovat pienempiä, sillä ainoastaan 5 % väärinkäytöksistä oli vahingoltaan yli 150 000 euroa (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 21). Maailmanlaajuisesti organisaatiot menettävät keskimäärin 5 % tuloistaan väärinkäytöksien takia vuosittain. Kun tämä suhteutetaan koko maailman bruttokansantuloon, on yhteisvaikutus jopa 3,5 biljoonaa dollaria. (ACFE 2012, 4). Väärinkäytökset eivät välttämättä ole yksittäisen organisaation näkökulmasta kovinkaan merkittävä ongelma, jos summat ovat pieniä. Kuitenkin koko maailman ja yksittäisen valtionkin näkökulmasta puhutaan valtavista rahasummista. Tämän takia väärinkäytöksien ennaltaehkäisy on erittäin tärkeää.

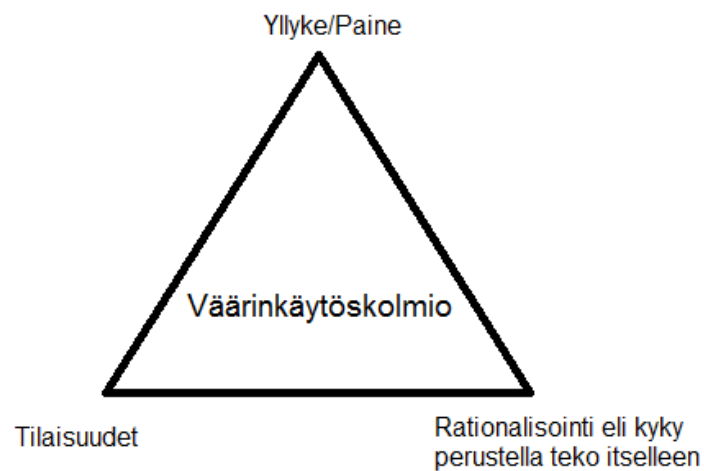
3.2 Sisäisien väärinkäytöksien syyt ja tekijät

Miksi väärinkäytöksiä sitten tehdään? Suomessa ylivoimaisesti yleisin syy työntekijän tekemään väärinkäytökseen on työntekijän henkilökohtainen taloudellinen ongelma ja ahneus. Tämän jälkeen yleisimpinä syinä ovat katkeroituminen/kostaminen työnantajalle ja päihdeongelma. (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 22) Näiden lisäksi yleisiä syitä ovat myös huonon suoriutumisen tai taloudellisten tappioiden peittely sekä pelko työpaikan menettämisestä (Dellaportas 2013, 34-35). Väärinkäytöksiä voidaan tehdä niin sanotusti oman edun tavoittelun vuoksi tai organisaation ”hyödyksi”. Organisaation hyödyksi tehdyissä väärinkäytöksissä on usein kyseessä esimerkiksi transaktioiden, varojen, vastuiden tai tulojen tahallista, virheellistä esittämistä tai arvostusta (Holopainen et al. 2006, 196-197). Tekijänä tällöin on usein organisaation johto.

Tyypillinen väärinkäytöksen tekijä on KPMG ”Who is the typical fraudster” (2011, 1) tutkimuksen mukaan: 36-55 -vuotias mies, joka työskentelee taloushallinnossa tai myynnissä, kuuluu johtohenkilöihin, on ollut työpaikassa yli kuusi vuotta ja

työskentelee toisen henkilön kanssa yhdessä väärinkäytöksen suorittamiseksi. Tämän lisäksi tekijät ovat yleensä ensikertalaisia, joiden työhistoria on moitteeton. Noin 85 % sisäisten väärinkäytöksien tekijöistä ei ole koskaan aikaisemmin rangaistu tai edes yhdistetty sisäisiin väärinkäyttöksiin (ACFE 2012, 4).

Miten sisäinen väärinkäytös sitten syntyy? Melko yleinen selitys sille, miksi ihmiset tekevät väärinkäytöksiä perustuu Donald Cressey'n vuonna 1973 kehittämään väärinkäytöskolmioon (kuva 3.). Väärinkäytöskolmio koostuu kolmesta osasta, jotka ovat yllyke/paine, mahdollisuus sekä rationalisointi eli kyky perustella teko itselleen (ACFE 2013; Carpenter et al. 2013; Dellaportas 2013).



Kuva 3. Väärinkäytöskolmio (mukaillen Dellaportas 2013, 31)

Malli etenee kuvan 3. mukaan seuraavasti: yllyke/paine antaa kannustimen suorittaa väärinkäytös, mahdollisuus tarjoaa keinot suoritta aiottu väärinkäytös ja rationalisointi auttaa väärinkäytöksen tekijää käsittelemään moraalisia ongelmia, jotka liittyvät väärinkäytökseen (Ramamoorti 2008, 525).

Tarkemmin paine syntyy yleensä ongelmasta, jota henkilö ei kykene jakamaan toisten ihmisten kanssa (engl. non-shareable problem). Ongelmaa voi olla vaikeaa jakaa, jos henkilö esimerkiksi on häpeissään ongelmastaan. Seurauksena henkilö usein hakee ongelmaansa ratkaisua laittomilla keinoilla. Väärinkäytöksien syyt (paineen aiheuttajat) on jaettu neljään kategoriaan: taloudelliset paineet, paheet (engl. vices), työhön liittyvät paineet sekä muut syyt joita ovat, esimerkiksi sosiaalisen statuksen saavuttaminen, egon kasvattaminen, kosto työnantajalle

seurauksena huonosta tai epäreilusta kohtelusta sekä yksinkertaisesti tylsyys, eli ei ole "muuta" tekemistä. Sisäisiin väärinkäytöksiin johtavat motiivit voidaan siis edellä mainitun perusteella jakaa karkeasti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin motiiveihin. (Dellaportas 2013, 30-31, 37)

Mallin seuraava osa on tilaisuudet. Henkilö siis havaitsee tilaisuuden tehdä väärinkäytös, peittää väärinkäytöksen jäljet ja välttää rangaistus. Tekijät, jotka parantavat väärinkäytösmahdollisuuksia vaihtelevat heikosta sisäisestä valvonnasta epäonnistumiseen väärinkäytösten tekijöiden rankaisemisessa. (Dellaportas 2013, 31) Erityisesti heikko sisäinen valvonta on väärinkäytöstilaisuuden suhteen tärkeä taustatekijä, sillä heikon sisäisen valvonnan järjestelmät on helppo ohittaa. 74% sisäisistä väärinkäytöksistä vuosina 2007-2011 tehtiinkin ohittamalla sisäinen valvonta (KPMG 2011, 10).

Viimeinen osa on teon rationalisointi. Tässä kyseessä on se, että tekijä uskottelee itselleen esimerkiksi teon olleen oikeutettu ja että näin oli pakko tehdä. Rationalisoinnilla on useita muotoja, esimerkiksi vetoaminen tärkeämpiin velvollisuuksiin (esim. perheen elättäminen), surulliset tapahtumat lähiaikoina ja teon kiistäminen. Teon rationalisointi on apuna siihen, että väärinkäytöksen tekijä pystyy pitämään itseään moraalisesti vastuullisena henkilönä, joka vain oli pakotettu toimimaan epäeettisesti. (Dellaportas 2013, 32)

Väärinkäytöskolmio kuvaa hyvin tapahtumaketjun sisäisten väärinkäytösten syntymiseen. Sisäisen väärinkäytöksen tekemiseen voi kuitenkin olla myös muita tapahtumaketjuja kuin edellä mainittu. Yksi mahdollinen tapahtumaketju on omien rajojensa koettelu. Tällöin väärinkäytösprosessi kulkee esimerkiksi siten, että työntekijä huomaa mahdollisuuden tehdä sisäinen väärinkäytös, ja ajattelee onnistuisinkohan tekemään teon jäämättä kiinni. Tällöin itsensä haastaminen johtaa vilpilliseen tekoon. (Hillison et al. 1999, 353)

3.3 Varoitusmerkkejä sisäisistä väärinkäytöksistä

Organisaatioon voi liittyä piirteitä, joiden perusteella on syytä ottaa sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy tavallista tarkemmin huomioon. Yksi keskeisimmistä

varoitusmerkeistä on organisaation heikko eettinen ilmapiiri (engl. poor "tone at the top"), sillä ylimmän johdon asenne väärinkäytöksiä kohtaan vaikuttaa myös muun henkilökunnan väärinkäytösherkkyyteen (Holopainen et al. 2006, 198). Heikosta eettisestä ilmapiiristä saattaa seurata myös muita ongelmia, organisaatiossa. Jos henkilökunta ei ole täysin tietoinen organisaation sallituista käytänteistä, on niitä myös vaikea noudattaa.

Toinen keskeinen varoitusmerkki on organisaation heikko sisäinen valvonta (Johnson & Rudesill 2001, 58). Tunnuspiirteitä löyhälle sisäiselle valvonnalle voivat olla esimerkiksi työntekijöiden rajaamattomat valtuudet, riittämättömät tarkastukset, riittämätön henkilöstö taloushallinnossa tai sisäisessä tarkastuksessa sekä puutteellinen työtehtävien jako, jolloin yhden henkilön työnkuva on liian laaja (Holopainen et al. 2006, 198). Sisäisen valvonnan järjestelmässä voi myös itsessään olla puutteita/heikkouksia, jotka antavat aiheen huoleen. Näistä heikkouksista yleisimpiä ovat sisäisen valvonnan toimenpiteiden vähäisyys, olemassa olevien toimenpiteiden helppo ohitettavuus sekä ammattitaitoisten henkilöiden puute valvontatoiminnoissa (ACFE 2013, 38).

Organisaation heikkoa varallisuustilannetta voidaan pitää myös yhtenä varoitusmerkkinä (Johnson & Rudesill 2001, 58). Jos työntekijät organisaatiossa ovat epävarmoja sen suhteen kuinka kauan heillä on töitä, sitä helpommin he myös käyttävät organisaation varoja hyväkseen. Toisaalta taloudellisesti heikko tila saattaa painostaa johtoa manipuloimaan organisaation tulosta sekä taloudellisia raportteja. Myös työntekijöiden alentunutta työmoraalia ja organisaatiouskollisuutta voidaan pitää varoitusmerkkinä (Johnson & Rudesill 2001, 58). Vähäinen organisaatiouskollisuus saattaa helpottaa sisäisen väärinkäytöksen oikeudellisuuden perustelua itselleen.

Organisaatioiden työntekijöiden käytökseen liittyy myös tiettyjä varoitusmerkkejä, joiden seurauksena heidän toimintaansa tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi "varojen yli eläminen", taloudelliset ongelmat sekä perheongelmat (ACFE 2012, 56). Yleisesti voidaan todeta, että jos henkilön käytös muuttuu selkeästi tai hänen yksityiselämänsä liittyy paineita, voi tämä olla viite kasvaneesta sisäisen väärinkäytöksen riskistä. 81 %:ssa havaituista sisäisien

väärinkäytöksen tapauksista tekijään liittyi yksi tai useampi käyttöön liittyvä varoitusmerkki (ACFE 2012, 4).

3.4 Sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy ja ehkäisykeinot

Organisaation johto omalla esimerkillään ja toimillaan määrittelee organisaation kulttuurin ja on siksi avainasemassa edistääkseen rehellisyyttä ja eettistä käyttäytymistä organisaatiossa. Eettisyys ja rehellisyys taas ovat avaintekijöitä sisäisten väärinkäytösten ehkäisyssä. Rezaee (2005, 284) korostaakin organisaatiokulttuurin ja johtohenkilöiden asenteen tärkeyttä väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä. Vastuullinen organisaation hallinto, johon sisältyy tarkkaavainen johtoporras ja tarkastusvaliokunta (audit committee), sekä oikeanlainen eettinen ilmapiiri, joka vaatii korkealaatuisia taloudellista raportointia, on tärkein ennakoiva valvontamekanismi sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä (Rezaee 2005, 284).

Väärinkäytösten ennaltaehkäisy on organisaatiossa kuitenkin monen eri tahon sekä prosessin yhteistyötä, eikä pelkästään johdon harteilla (Ahokas 2012, 17). Tahoja ovat johdon lisäksi, työntekijät, sisäinen tarkastus sekä ulkoinen tilintarkastaja. Toiseksi tärkein ennakoiva tekijä väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä onkin Rezaeen mukaan riittävä ja tehokas sisäisen valvonnan järjestelmä sekä tehokkaat tilintarkastustoiminnot. Vaikka organisaation johto on pääasiallisesti vastuussa riittävän sisäisen valvonnan järjestämisestä, sisäisten tarkastajien ja ulkoisten tilintarkastajien tulee kuitenkin varmistaa, että sisäisen valvonnan menetelmät ovat tarpeeksi tehokkaita ehkäisemään, tunnistamaan ja korjaamaan väärinkäytöksiä. Sisäisten ja ulkoisten tarkastajien tulee myös varmistua siitä, ettei organisaation johto itse pysty ohittamaan sisäisiä valvontajärjestelmiä. (Rezaee 2005, 284) Valvontajärjestelmien ”läpäisemättömyys” on erittäin tärkeää myös tutkimustiedon valossa, sillä kuten jo aiemmin mainittiin, 74 % havaituista sisäisistä väärinkäytöksistä tehtiin ohittamalla sisäinen valvonta.

Tehokas sisäinen valvonta on hyvin abstrakti käsite, sillä jokaisen organisaation sisäinen valvonta tarvitsee erilaisia toimintamalleja ja työkaluja ollakseen tehokas ja

vaikeasti ohitettava. On kuitenkin olemassa tiettyjä toimintatapoja, jotka organisaatiosta riippumatta ovat tarpeellisia. Yksi näistä on väärinkäytöshaavoittuvuuden tarkastelu (engl. fraud vulnerability review) (Bierstaker et al. 2005, 284). Organisaatioiden tulee selvittää oma alttiutensa sisäisille väärinkäytöksille, jotta niitä voidaan paremmin ennaltaehkäistä. Tarkastelussa tulee huomioida mihin organisaation varoihin ja toimintoihin sisäisiä väärinkäytöksiä voisi kohdistua. Haavoittuvuustarkastuksesta on hyötyä myös sisäiselle tarkastukselle, sillä haavoittuvuuden perusteella sisäinen tarkastus voi kiinnittää erityistä huomiota haavoittuviin toimintoihin. Kun väärinkäytösalttiit tekijät on paikannettu, tulee organisaation eliminoida, minimoida tai ainakin kontrolloida havaittua heikkoutta. (Bierstaker et al. 2005, 254) Huomion kiinnittäminen näihin toimintoihin on tärkeä askel kohti tehokkaampaa sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisyä.

Sisäisien väärinkäytöksien ehkäisyyn on lisäksi olemassa myös erilaisia työkaluja ja toimintamalleja, jotka voidaan rakentaa osaksi sisäisen valvonnan järjestelmää. Näistä käytetyimpiä ovat erityinen anonyymi väärinkäytöksien ilmoituskanava (engl. fraud hotline), palkkiot väärinkäytöksien paljastajille, johtoportaan toiminnan erityisvalvonta, sisäiset yllätystarkastukset, tukiohjelmat työntekijöille sekä väärinkäytöskoulutukset työntekijöille ja johdolle, itsenäinen tarkastusvaliokunta (engl. audit committee), väärinkäytöspolitiikka (engl. anti-fraud policy) sekä sisäisen valvonnan erillinen yksikkö (Atkinson & Singleton 2011, 13). Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on valvoa erityisesti taloudellista raportointiprosessia, seurata yhtiön sisäisen valvonnan sekä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta ja myös arvioida organisaation ulkoisen tilintarkastajan riippumattomuutta ja toimintaa (Klikovac & Tusêk 2012, 61). Väärinkäytöspolitiikalla tässä yhteydessä tarkoitetaan selkeästi organisaation hallinnointikoodista tai muusta sellaisesta erotettavaa väärinkäytöskäytäntöä, joka esimerkiksi selkeästi kertoo sisäisen väärinkäytöksen tekemisen rangaistuksista. On erittäin tärkeää, että väärinkäytöspolitiikka on organisaation jokaisen työntekijän tiedossa. (Bierstaker et al. 2005, 523; Hillison et al. 1999, 357) Tässä kappaleessa mainitut sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisykeinot ovat vahvasti esillä myös tämän tutkimuksen empiriaosiossa.

4. Sisäinen valvonta sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisyssä

Tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Tarkemmin sanottuna empiirinen aineisto on kerätty haastattelulla. Mahdollisia haastateltavia lähdettiin kartoittamaan olemassa olevien kontaktien kautta. Tässä toimittiin siten, että tutkimukseen osallistumispyyntö (liite 1) ja haastattelulomake (liite 2) lähetettiin suuressa organisaatiossa työskentelevälle kontaktille, jota pyydettiin välittämään materiaali eteenpäin sopivalle henkilölle. Näin täytyi toimia, koska sopivien henkilöiden yhteystietoja oli muuten vaikea saada. Materiaali lähetettiin kyseisellä tavalla kymmenelle henkilölle kymmeneen eri organisaatioon. Organisaatioiden valinnassa käytettiin perusteena suurta kokoa ja yhtiömuotona osakeyhtiötä.

Vastauksia haastatteluun saatiin lopulta viideltä henkilöltä. Haastatellut vastasivat kysymyksiin erittäin hyvällä prosentilla, sillä ainoastaan kysymykseen kuusi ja sen alakohtiin saatiin huonosti vastauksia. Otos on hyvä, sillä vastaajaorganisaatiot olivat kaikki erikokoisia ja toimivat eri toimialoilla. Lisäksi organisaatioista kolme on listattu pörssiin ja kaksi ei. Vastaajaorganisaatiot olivat kokoluokaltaan: organisaatio A yli 500 työntekijää ja organisaatiot B, C, D ja E yli 2000 työntekijää. Organisaatiot A ja C ovat listaamattomia, organisaatiot B, D ja E ovat listattuna Helsingin pörssiin. Kaikki vastaajahenkilöt kuuluivat joko organisaation johtoportaan tai työskentelivät organisaation riskienhallinnan tai sisäisen tarkastuksen johtotehtävissä. Tutkimusaiheen arkaluontoisuuden takia haastatelluista henkilöistä ja heidän edustamistaan organisaatioista ei kerrota tutkielmassa tarkempia tietoja.

Haastattelujen kysymykset muodostuivat teoriaosuudessa esiin nousseiden kysymysten pohjalta ja sähköpostihaastattelut suoritettiin haastatteluista varten luodulla haastattelulomakkeella (Liite 2). Kysymyksiä on yhteensä 12 ja ne on jaettu sisäistä valvontaa koskeviin kysymyksiin sekä sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisyä koskeviin kysymyksiin.

Seuraavaksi esitellään haastattelujen kysymykset teemoittain sekä saadut vastaukset. Kysymykset esitellään teemojen mukaisesti siten, että ensin käsitellään sisäistä valvontaa koskevat kysymykset ja tämän jälkeen sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisyä koskevat kysymykset. Lisäksi tuloksia kommentoidaan tutkimuksen

teoriaosion perusteella. Haastatteluista on poimittu lainauksia, jotka erotetaan leipätekstistä kursivoinnilla ja sisennyksillä.

4.1 Sisäinen valvonta

Haastattelukysymyksistä kysymykset 1-4 käsittelevät organisaation sisäistä valvontaa. Näiden kysymyksien tarkoituksena oli selvittää organisaatioiden sisäisen valvonnan järjestämistä ja sisäisen valvonnan painopisteitä.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin haastateltuja kertomaan siitä, ketkä sisäisestä valvonnasta ovat vastuussa. Kaikki haastatellut kertoivat organisaation johtoportaan eli hallituksen ja toimitusjohtajan olevan viime kädessä vastuussa sisäisestä valvonnasta.

”Vastuu pörssiyhtiön valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Johto jokaisella toimialalla, yhtiössä ja yksikössä on vastuussa siitä, että käytössä on toimivat ja tehokkaat valvontamenettelyt. Johto vastaa myös siitä, että valvonta ulottuu ulkoistettuihin palveluihin. X Oyj:n sisäinen tarkastus arvioi ja todentaa X:n sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta sekä avustaa johtoa ja X:n yhtiöitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä.”

Kaksi haastatelluista korosti lisäksi eri liiketoimintayksiköiden vastuuta oman sisäisen valvontansa järjestämisestä, kuitenkin siten, että ohjeet järjestämisestä tulevat konsernihallinnolta. Kyseiset haastatellut korostivat myös organisaation sisäisen tarkastuksen merkitystä sisäisen valvonnan tukemisessa. Kuitenkin ainoastaan yksi haastatelluista painotti sitä, että vastuu sisäisestä valvonnasta on jokaisella organisaation jäsenellä ja todellisuudessa keskijohdon rooli on todella merkittävä rooli sisäisen valvonnan jalkauttamisessa, edistämisessä ja seurannassa. Yksi haastateltavista korosti johdon lisäksi tilintarkastajan ja organisaation talousosaston merkitystä sisäisessä valvonnassa.

Kaikki vastaukset ovat teorian kannalta hyvin yhteneviä. Vastuu sisäisestä valvonnasta on siis kaikissa vastaajaorganisaatioissa oikeiden henkilöiden tai

yksiköiden ”harteilla”. Tämä ei ole yllättävää, sillä sisäisen valvonnan järjestämisestä on olemassa selkeitä ohjeita ja määräyksiä. Esimerkiksi osakeyhtiölaissa (OYL 6:2) on määräys siitä, että yhtiön hallitus vastaa varojen valvonnasta. Lisäksi organisaation koon kasvaessa sisäisen valvonnan on pakko toimia, jotta liiketoimintaa pystytään valvomaan. Tämä pakottaa organisaation järjestämään sisäisen valvontansa asianmukaisesti.

Toisessa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin sisäisen valvonnan tavoitteista. Sisäisen valvonnan tärkeimpien tavoitteiden osalta haastateltavat mainitsevat organisaatioiden tavoitteiden täyttämisen, johon liittyy haastateltujen mukaan muun muassa toimintojen tehokkuus. Lisäksi taloudellisen ja muun raportoinnin luotettavuutta pidettiin tärkeänä sisäisen valvonnan tehtävänä.

”Toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus, lakien ja sopimusten sekä X:n arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen, varallisuuden ja tiedon turvaaminen.”

Kaikki haastateltavat ovat myös kertoneet sisäisen valvonnan yhdeksi tavoitteeksi turvata organisaation varallisuus. Yksi haastateltavista korostaa vielä lisäksi sitä, että sisäisen valvonnan tärkeimpiä tehtäviä on luoda sisäisen valvonnan toiminnot niin, ettei yksittäinen työntekijä pysty tekemään vilppiä. Lisäksi haastatellut pitävät organisaation hyvän toiminnan edistämistä yhtenä sisäisen valvonnan tärkeänä tehtävänä.

Vastaukset ovat melko yhteneviä teoriaosiossa käsitellyn COSO -malliin ja siinä mainittuihin sisäisen valvonnan tavoitteisiin. Tämä ei yllätä, sillä COSO -malli on erittäin keskeinen ja yleisesti käytetty sisäisen valvonnan alalla. COSO -mallista hiukan poiketen kaikki vastaajat ovat korostaneet organisaatioiden varojen turvaamista ja vilpin ehkäisyä sisäisen valvonnan keskeisenä tehtävänä. Tämä on sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyn kannalta positiivinen asia. Vilpin ehkäisyn korostamiseen saattaa kuitenkin vaikuttaa myös tutkielman ja haastattelukysymyksien aihe.

Kolmannessa kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kertomaan siitä, kuinka keskeisenä sisäisen valvonnan tehtävänä sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyä

pidetään. Kaikissa vastaajaorganisaatioissa sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyä pidetään sisäisen valvonnan perustehtävänä.

”Yksi sisäisen valvonnan perustehtäviä – etenkin Venäjällä toimittaessa erityisen tärkeää.”

Yksi haastatelluista jopa sanoo tehokkaan sisäisen valvonnan olevan tärkein keino sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä. Yksi haastatelluista kuitenkin korostaa sitä, että sisäisen valvonnan tehtävänä on pääasiallisesti estää myös jo väärinkäytöksiä pienemmät virheet. Perusteluna tähän on se, että pienet virheet aiheuttavat organisaation toiminnalle kokonaisuudessaan suuremman riskin kuin varsinaiset sisäiset väärinkäytökset. Vastaajaorganisaatioissa ollaan vastauksien perusteella erittäin tietoisia sisäisen valvonnan tärkeydestä sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä.

Neljännessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin arvioimaan, mitkä organisaation toiminnot ovat alttiimpia sisäisille väärinkäytöksille. Lisäkysymyksen avulla selvitettiin lisäksi sitä, kiinnitetäänkö näihin toimintoihin erityistä huomiota.

”Valitettavasti täytyy todeta, että Venäjän toiminnat johtuen erilaisesta kulttuurista. Venäjälle tehdään keskimääräistä enemmän sisäisiä tarkastuksia ja myös turvallisuusjohtajan työstä suuri osa painottuu Venäjään.”

Merkittävää tutkimuksen teoriaosioon verrattuna on se, että kaikki haastatellut tiedostavat oman organisaationsa riskialttiit toiminnot. Tämän perusteella voidaan ajatella, että vastaajaorganisaatioissa tehdään väärinkäytöshaavoittuvuustarkastelua, joka on hyvin tärkeä sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisykeino (Bierstaker et al. 2005, 254). Toinen seikka on se, että neljässä vastaajaorganisaatioissa näihin kiinnitetään sisäisen valvonnan osalta erityistä huomiota. Yksi haastateltavista myös mainitsee, että riskialttiissa toiminnoissa sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyksi on implementoitu erityisiä ehkäiseviä kontroleja. Esimerkiksi myyntitoiminnossa on eriytetty työtehtäviä. Toinen haastateltavista taas kertoo, että riskialttiisiin toimintoihin kohdistetaan sisäisen tarkastuksen osalta enemmän huomiota.

Suurien organisaatioiden liiketoiminnan ja toiminnan valvonnan tulee olla kehittynyttä, jotta organisaatio pärjää kilpailussa. Organisaation näkökulmasta

toimintaa uhkaavat riskit ovat erittäin keskeisessä asemassa, joten ei ole yllättävää, että vastaajaorganisaatioissa tunnistetaan väärinkäytösalttiit toiminnot. Kaikki vastaajaorganisaatiot ovat myös toimineet pitkään, joten riskien tarkastelun taustalla on kokemuksen tuomaa tietoa. Se, että riskialttiisiin toimintoihin kiinnitetään erityistä huomiota, on sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisyyn kannalta erittäin tärkeää.

4.2 Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy

Haastattelukysymykset 5-8 käsittelevät sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää miten organisaation sisäinen valvonta ennalta ehkäisee sisäisiä väärinkäytöksiä ja erityisesti sitä, mitä konkreettisia sisäisen valvonnan alle kuuluvia toimintamalleja organisaatiossa on käytössä sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyyn.

Viidennessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin arvioimaan oman organisaationsa kulttuuria. Erityisesti haastateltavilta pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten rehellisyyden periaate näkyy heidän toiminnassaan.

”Meillä on vahvat eettiset arvot ja niitä viestitään organisaatioon säännöllisesti. Ehdottomasti kannustamme rehelliseen toimintaan.”

Vastausten perusteella kaikissa vastaajaorganisaatioissa painotetaan ehdottomasti rehellistä toimintaa ja kannustetaan siihen. Kaikissa organisaatioissa on olemassa myös kirjalliset toimintaperiaatteet, joissa korostetaan eettisiä arvoja. Neljässä vastaajaorganisaatiossa näitä vielä lisäksi viestitään erittäin aktiivisesti työntekijöille. Kahdessa vastaajaorganisaatioista jopa järjestetään konserninlaajuisia koulutusohjelmia organisaation vastuullisista toimintatavoista. Ainoastaan yksi haastatelluista mainitsee, että organisaatiossa saattaa olla joku työntekijä, joka ei ole tietoinen organisaation toiminnan keskeisistä arvoista.

Kaikkien vastaajien mukaan johdon esimerkki ja organisaatioiden eettinen ilmapiiri ovat hyvällä tasolla. Yksi haastatelluista, jopa mainitsee, että toimitusjohtaja on antanut selkeän viestin organisaatioon nollatoleranssista sääntörikkomuksien suhteen. Yksi haastatelluista korosti myös erikseen jokaisen esimiehen näyttämän

esimerkin tärkeyttä verrattuna organisaation toimintaohjeisiin. Haastatellun mukaan jokaisen esimiehen näyttämä esimerkki arkipäivän tilanteissa siitä, miten tulee toimia, luo pohjan eettiselle organisaatiokulttuurille.

Vastaukset ovat odotettuja, sillä Suomessa yleisesti rehellisyys ja eettisyys ovat hyvin näkyviä ja tärkeitä arvoja. Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyn liittyvän teorian kannalta tutkimustulokset ovat positiivisia, sillä organisaation eettinen ilmapiiri ja johdon esimerkki on Rezaeen (2005, 284) mukaan tärkein ennakoiva valvontamekanismi sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä.

Kysymys kuusi oli kolmeosainen. Siinä haastateltavia pyydettiin kertomaan ensin ovatko he kärsineet sisäisistä väärinkäytöksistä. Tämän jälkeen jatkokysymyksissä haastateltavilta kysyttiin väärinkäytöksen tekijän asemasta ja motiivista sekä siitä, mitä tapahtuneesta opittiin organisaatiotasolla. Kysymykset sisäisistä väärinkäytöksistä ovat herkkäluonteisia ja tämä näkyy tämän kysymyksen vastauksissa. Siihen, missä asemassa sisäisen väärinkäytöksen tekijä oli, saatiin vain kaksi vastausta. Puolestaan sisäisen väärinkäytöksen tekijän motiiviin saatiin ainoastaan yksi vastaus.

Kaikki haastatellut kertoivat organisaationsa kärsineen sisäisistä väärinkäytöksistä. Tämä ei tosin ole yllättävää, sillä kaikissa suurissa organisaatioissa väkisinkin tapahtuu vilppiä. Tästä myös aiheutuu aina vahinkoa jossain määrin. Yksi haastatelluista painotti sitä, että vaikka sisäisiä väärinkäytöksiä on tapahtunut, viimeisen 20 vuoden aikana yksikään näistä ei ole ollut vahingoltaan paria sataa euroa suurempi. Muiden haastateltavien vastauksien perusteella ei voi päätellä sisäisien väärinkäytösten aiheuttamista rahallisista vahingoista mitään.

Vain yksi haastatelluista mainitsee osaston, jolla väärinkäytöksiä on tehty. Tässä tapauksessa kyseessä oli raaka-aineiden ostaja osto-osastolta. Toinen haastateltava toteaa, että sisäisiä väärinkäytöksiä tapahtuu työntekijätasolla sekä välijohdossa. Tutkimuksen kannalta on merkitsevää nimenomaan se, että sisäisiä väärinkäytöksiä tapahtuu haastateltavien mukaan niin lattiatasolla kuin välijohdossakin. Vastaukset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmatkin tutkimukset, joiden mukaan noin 80 % sisäisien väärinkäytösten tekijöistä työskentelee juuri näissä tehtävissä (ACFE 2012, 39; PwC 2011, 22). Johtoporrasta ei kumpikaan vastaajista mainitse sisäisien

väärinkäytöksien tekijöiksi. Toisaalta, vaikka johtoportaan olisi esiintynyt sisäisiä väärinkäytöksiä, sitä tuskin mainittaisiin tämän tutkielman haastattelun yhteydessä.

Sisäisen väärinkäytöksen syihin saatiin ainoastaan yksi vastaus, jonka mukaan ahneus on yleisin syy sisäiseen väärinkäytökseen. Ahneus on myös aikaisemman Suomeen liittyvän tutkimuksen mukaan yksi keskeisimmistä syistä sisäiseen väärinkäytökseen (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 22).

Siihen, mitä sisäisistä väärinkäytöksistä opittiin organisaatiotasolla, saatiin jälleen vastaus kaikilta haastatelluilta. Haastateltavat antavat ymmärtää, että kaikkien havaittujen sisäisten väärinkäytöksien seurauksena on ryhdytty toimiin. Kaksi haastatelluista kertoo esimerkiksi, että kaikista sisäisistä väärinkäytöksistä laaditaan raportit.

”Merkittävämmistä väärinkäytöksistä laaditaan raportit, jotka pitävät sisällään opit sekä käytännön toimenpiteet, joihin väärinkäytösten perusteella ryhdytään.”

Yksi haastatelluista kertoo, että jokaisen sisäisen väärinkäytöksen osalta viimeisin tavoite on selvittää erityisesti, mitä siitä opittiin. Tähän tutkintaan kuuluu seikat kuten, mikä mahdollisti väärinkäytöksen sekä millä kontrolleilla samanlaiset tapaukset voidaan tulevaisuudessa ehkäistä. Kolme haastatelluista mainitsee lisäksi, että sisäisten väärinkäytöksien seurauksena organisaation sisäisenä valvonnan toimintamalleja on kiristetty juurikin ongelmallisilla alueilla. Sisäisen valvonnan kiristäminen on sisäisten väärinkäytöksien kannalta erittäin tärkeää, sillä 74 % sisäisistä väärinkäytöksistä tehdään ohittamalla sisäinen valvonta (KPMG 2011, 10).

Aiemmin huomion kiinnittäminen riskialttiisiin toimintoihin nousi esiin kysymyksessä neljä. Kysymyksen kuusi vastaukset ovatkin kysymyksen neljä perusteella hyvin odotettuja. Sisäisen väärinkäytöksen riski huomioidaan eri toiminnoissa, joten on luontevaa, että organisaatioissa on myös toimintamallit sisäisten väärinkäytöksien varalle.

Kysymys seitsemän oli myös jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisenä haastatelluilta kysyttiin mitä sisäisten väärinkäytöksien ennaltaehkäisykeinoja organisaatioilla on käytössä. Alakysymyksissä pyrittiin selvittämään sitä, onko haastatelluilla käytössään muita ennaltaehkäisykeinoja ja mitä ennaltaehkäisykeinoista he pitävät tärkeinä.

Taulukko 1. Organisaatioiden käyttämät sisäisen väärinkäytöksen ennaltaehkäisykeinot

Ennaltaehkäisykeinot	Organisaatiot				
	1	2	3	4	5
Erityinen anonyymi väärinkäytöksen ilmoituskanava ("hotline")	x	x	x		
Palkkiot väärinkäytöksen paljastajille					
Johtoportaan toiminnan erityisvalvonta			x		
Sisäiset yllätystarkastukset	x	x	x	x	
Tukiohjelmat työntekijöille					
Väärinkäytöskoulutukset johdolle		x	x		
Väärinkäytöskoulutukset työntekijöille					
Itsenäinen tarkastusvaliokunta	x	x	x		
Sisäisen valvonnan erillinen yksikkö	x	x	x		
Erityinen väärinkäytöspolitiikka		x			

Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että mitä suurempi organisaatio sitä enemmän valvontakeinoja on käytössä. Tätä oletusta tukevat myös haastateltavien vastaukset, sillä pienimmässä organisaatiossa 5 (taulukko 1.) ei ollut käytössä yhtäkään taulukossa 1. mainituista keinoista. Puolestaan kahdessa suurimmassa organisaatiossa, joiden numerotunnukset ovat 2 ja 3, oli ehkäisykeinoja käytössä kaikista eniten. Organisaatiolla 4 oli ehkäisykeinoista käytössään ainoastaan sisäiset yllätystarkastukset. Keinoista suosituimmat ovat haastattelujen mukaan siis "fraud hotline", sisäiset yllätystarkastukset, itsenäinen tarkastusvaliokunta sekä erillinen sisäisen valvonnan yksikkö. Kyseiset ehkäisykeinot ovat myös aikaisempien tutkimuksien mukaan suosituimpien joukossa (ACFE 2012, 33).

Siihen, mitä ennaltaehkäisykeinoja käytetään, riippuu monista tekijöistä. Osa ennaltaehkäisykeinoista voidaan ottaa käyttöön käytännön vaatimuksien kautta. Listayhtiöiden hallinnointikoodissa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 14), joka koskee siis pörssiyrityksiä, on todettu tarkastusvaliokunnan perustamisen tulevan kyseeseen kun toiminnan laajuus sitä vaatii. Toisin sanoen suurella listatulla organisaatiolla tulee olla itsenäinen tarkastusvaliokunta. Organisaation koon

kasvaessa myös sisäisen valvonnan vaatimukset kasvavat, joten on luonnollista perustaa sisäisen valvonnan erillinen yksikkö. Sisäisten yllätystarkastuksien ja väärinkäytöksen ilmoituskanavan suosiota selittää luultavasti niiden järjestämisen yksinkertaisuus ja kustannustehokkuus.

Sisäisten väärinkäytöksen ennaltaehkäisykeinojen tarkoituksena on vähentää mahdollisuuksia tehdä sisäinen väärinkäytös ja lisätä kiinnijäämisen riskiä. Tämän perusteella on tärkeää, että sisäiset yllätystarkastukset ja erityinen anonyymi väärinkäytöksen ilmoituskanava ovat laajasti käytössä. Nämä molemmat keinot lisäävät huomattavasti kiinnijäämisen riskiä, joka puolestaan toimii ennaltaehkäisevästi. Kaikkiaan suuremmissa organisaatioissa sisäisten väärinkäytöksen ennaltaehkäisy tuntuu haastattelujen perusteella olevan hyvin hallussa.

Vastaajaorganisaatioista kaksi nosti tärkeimmiksi keinoiksi tarkastusvaliokunnan sekä sisäiset yllätystarkastukset. Tarkastusvaliokunnan tärkeyttä perusteltiin siten, että sen avulla tieto välittyy organisaatiossa omistajille ja johdolle. Sisäisiä yllätystarkastuksia pidettiin tärkeinä sen takia, että sisäisen väärinkäytöksen tekijöillä on kasvanut riski jäädä teostaan kiinni. Yksi haastateltavista korosti erityisesti väärinkäytöksen ilmoituskanavan olemassaolon merkitystä ja sitä, että organisaation työntekijät ovat tietoisia siitä. Tätä perusteltiin sillä, että sisäistä väärinkäytöstä epäilevä henkilö todennäköisemmin raportoi asiasta ja toisaalta se luo pelotteen kiinnijäämisestä sisäistä väärinkäytöstä harkitsevalle henkilölle. Vastaajaorganisaatioista pienimmässä luotetaan taas erityisten ehkäisykeinojen sijaan tilintarkastajiin sekä siihen, että rahaan liittyvissä asioissa noudatetaan organisaatiossa tarkastaja - hyväksyjä järjestelmää. Toiminnot siis suorittaa yksi henkilö ja toinen hyväksyy suorituksen.

Yksi haastateltavista nosti tässä kysymyksessä esiin sen, mitkä ovat hänen organisaatiossaan sisäisten väärinkäytöksen ennaltaehkäisyssä kaikista tärkeimmät sisäisen valvonnan toimintamallit yleensä. Ensimmäisenä haastateltu painotti työtehtävien eriyttämisen merkitystä tietyissä toiminnoissa. Muut tärkeät toimintamallit liittyivät organisaation tietojärjestelmiin rakennettuihin kontrolleihin. Eli esimerkiksi siihen, että taloudellisten tietojen syöttöön liittyy rajoitteita ja varmennuskäytäntöjä. Kyseisten toimintamallien esiin nostaminen muistuttaa siitä,

että sisäinen valvonta on hyvin kokonaisvaltainen prosessi. sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisy ei siis rajoitu yksittäisiin keinoihin vaan on rakennettu organisaation toiminnassa kaikkialle.

Yksi haastatelluista mainitsi sisäisen tarkastuksen yksikön olevan edellisten lisäksi tärkeä keino ennaltaehkäisyssä. Vastaajaorganisaatioista kolme ei maininnut muita käytössä olevia erillisiä ennaltaehkäisykeinoja. Kuitenkin muiden vastausten sekä julkisen tiedon perusteella tiedetään, että sisäisen tarkastuksen yksikkö on olemassa kolmessa muussakin vastaajaorganisaatiossa. Yksi haastatelluista mainitsi myös, että lisäkeinona työntekijöiden toimintaa ja kuljetuksien asianmukaisuutta valvotaan tietyissä toiminnoissa ja tietyissä maissa kameroin ja tarkastuksin. Tässäkin on huomattavaa se, että lisävalvonta on keskitetty niihin toimintoihin, jotka ovat organisaation oman arvion mukaan erityisen alttiita sisäisille väärinkäytöksille.

Viimeisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään onko sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisy huomioitu tarpeeksi hyvin haastateltavien mielestä. Yksi haastateltavista sanoo suoraan, ettei sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisyä oteta tarpeeksi hyvin huomioon. Syynä tähän hän totesi olevan sisäisien väärinkäytöksiä vähäisyys menneisyydessä. Kahden muun haastateltavan mukaan sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisyä on painotettu viime aikoina, mutta parantamisen varaa on vielä. Yksi haastateltavista toteaa, että usein sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisyyn kiinnitetään tarpeeksi huomiota, vasta kun jotain suurempaa tapahtuu. Ainoastaan yksi haastatelluista on selkeästi sitä mieltä, että sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisy otetaan tällä hetkellä tarpeeksi hyvin huomioon.

Sisäisien väärinkäytöksiä ennaltaehkäisyn suhteen organisaatioiden täytyy kuitenkin pitää mielessään se, kuinka kustannustehokkaita ennaltaehkäisykeinoja ovat. Syynä tähän on se, ettei kaikkia sisäisiä väärinkäytöksiä saada ikinä kitkettäväksi pois. Valitessaan käytettäviä ennaltaehkäisykeinoja organisaation johdon täytyykin verrata ehkäisykeinojen käyttöönoton ja ylläpidon kustannuksia siitä saataviin hyötyihin (Atkinson & Singleton 2011, 22).

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimustulosten yhteenvedossa vastataan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tehdään yhteenveto tutkimuksesta kokonaiskatsauksen muodossa. Johtopäätösosiossa tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Tukevatko tulokset aiempia tutkimuksia? Tuovatko tulokset jotain uutta?

5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuksen pääongelmaan: Miten organisaatiot ennaltaehkäisevät sisäisiä väärinkäytöksiä sisäisen valvonnan keinoin? Seuraavien alaongelmien avulla: Millä tavalla sisäisessä valvontaympäristössä on huomioitu sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy? Mitä erilaisia sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinoja käytetään organisaatioissa ja kuinka tärkeinä niitä pidetään?

Haastattelukysymyksistä erityisesti kysymykset 2-5 koskevat ensimmäistä alaongelmaa. Organisaatioiden sisäisessä valvonnassa on huomioitu väärinkäytösten olemassaolo ja varojen turvaaminen on nostettu yhdeksi sisäisen valvonnan keskeisimmistä tavoitteista. Lisäksi sisäisiin väärinkäytöksiin ja vilpin estämiseen kiinnitetään erityistä huomiota sisäisessä valvonnassa. Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyä pidetäänkin sisäisen valvonnan perustehtävänä. Sen lisäksi, että sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy kuuluu sisäisen valvonnan perustehtäviin, organisaatiot tiedostavat oman sisäisen valvontaympäristönsä riskialttiit toiminnot. Näihin toimintoihin kiinnitetään myös erityistä huomiota monella eri tavalla sisäisen valvonnan toimesta.

Organisaation sisäiseen valvontaympäristöön ja sisäisiin väärinkäytöksiin liittyy myös tärkeänä tekijänä organisaation johdon rehellinen ja esimerkillinen toiminta sekä organisaation eettiset arvot. Rehellisyyttä ja toimintaperiaatteiden viestimistä organisaatiossa pidetäänkin todella tärkeinä tekijöinä. Organisaatioiden johto vaikuttaa myös erittäin sitoutuneelta organisaation eettisen ilmapiirin suhteen.

Edellä mainittujen perusteella voidaan todeta, että tutkielma antaa selkeän vastauksen kysymykseen: Millä tavalla sisäisessä valvontaympäristössä on huomioitu sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy? Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy on huomioitu erittäin hyvin ja monipuolisesti sisäisessä valvontaympäristössä. Organisaatiot tiedostavat ennaltaehkäisyn tärkeyden ja kiinnittävät erityistä huomiota organisaatioiden riskialttiisiin toimintoihin. Tämä on erittäin positiivinen merkki sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyn kannalta.

Toiseen alaongelmaan, mitä erilaisia sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinoja käytetään organisaatioissa ja kuinka tärkeinä niitä pidetään, löytyy vastaus kysymyksestä 7. ja sen alakohdista. Pienintä vastaajaorganisaatiota lukuun ottamatta erilaisia sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinoja oli käytössä melko laajasti. Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyn näkökulmasta erittäin tärkeää oli se, että kaikissa suuremmissa organisaatioissa oli käytössä väärinkäytösten ilmoituskanava, sisäiset yllätystarkastukset ja itsenäinen tarkastusvaliokunta. Kyseiset ehkäisykeinot lisäävät erittäin paljon kiinnijäämisen riskiä, joka taas toimii pelotteena ja tätä kautta tehokkaana ennaltaehkäisykeinona. Näitä pidettiin myös tärkeimpinä ennaltaehkäisykeinoina samoilla perusteilla. Muista ennaltaehkäisykeinoista esiin nousi sisäisen tarkastuksen yksikkö.

Alaongelmaan saatiin siis selkeä ja ensimmäisen alaongelman perusteella odotetun kaltainen vastaus. Eli seurauksena siitä, että sisäisen valvonnan keskeisenä tehtävänä pidetään sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyä, tämän tehtävän toteuttamiseksi organisaatiot ovat ottaneet käyttöön erilaisia toimintatapoja. Lisäksi voidaan todeta, että suuremmissa organisaatioissa on käytössä laajemmat keinot sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyksi kuin pienemmissä.

Tutkielman pääongelmaan, miten organisaatiot ennaltaehkäisevät sisäisiä väärinkäytöksiä sisäisen valvonnan keinoin, voidaan todeta, että organisaatioiden keinovalikoima sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä on melko kattava sisäisen valvonnan osalta. Ongelmalliset toiminnot organisaatioissa huomioidaan ja näiden valvontaan panostetaan. Sisäisien väärinkäytösten ennaltaehkäisy on siis selkeästi huomioitu osana organisaatioiden sisäistä valvontaa. Organisaatioiden kulttuuri korostaa rehellisyyttä ja johdon esimerkki on hyvä. Tämän lisäksi käytössä olevat ennaltaehkäisykeinot ovat suurissa organisaatioissa kattavat. Kaiken

kaikkiaan voidaan todeta, että merkittävien sisäisten väärinkäytösten tekeminen on suurissa organisaatioissa hankalaa. Ainakin se on yritetty tehdä hankalaksi.

Haastattelujen avulla saatiin vastauksia myös muihin kysymyksiin, jotka liittyvät läheisesti varsinaisiin tutkimusongelmiin ja teoriaosioon. Kysymykset 1,6 ja 8 (liite 2.) laajentavat näkemystä organisaatioiden sisäisestä valvonnasta ja sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisystä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että sisäinen valvonta on organisaatioissa oikeiden henkilöiden vastuulla. Lisäksi, vaikka sisäisten väärinkäytösten estämiseksi tehdään organisaatiossa töitä, väärinkäytöksiä tapahtuu kuitenkin. Tämä johtuu siitä, että ennaltaehkäiseviä keinoja ei voi rakentaa aukottomiksi kuten teoriakappaleessa 2.6 kerrotaan. Positiivista on kuitenkin se, että organisaatiot ottavat sisäisistä väärinkäytöksistä opikseen ja pyrkivät kehittämään toimintatapojaan parempaan suuntaan. Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista selvittää myös, otetaanko sisäiset väärinkäytökset haastateltavien mielestä tarpeeksi hyvin organisaatioissa huomioon. Vastaukseksi saatiin, että otetaan melko hyvin huomioon, mutta parantamisen varaa vielä on.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen aihe perustuu siis aikaisempiin tutkimuksiin sekä kansainvälisiin väärinkäytösraportteihin, kuten tutkielman johdannossa kerrotaan. Tutkimusnäkökulma on kuitenkin erilainen, sillä tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaisesti sisäisen valvonnan kautta sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyyn. Lisäksi kansainvälisen otannan sijaan keskitytään suomalaisiin organisaatioihin. Tämän takia tutkimus tuo uutta tietoa erityisesti siitä, miten sisäinen valvonta toimii sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi nimenomaan suomalaisissa suurissa organisaatioissa. Seuraavaksi tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Tukevatko tulokset aiempia tuloksia? Ovatko tulokset ristiriidassa keskenään? Mitä uutta tämä tutkimus tuo esille?

Tutkimustulokset ovat kokonaisuudessaan melko odotettuja aiempaan tutkimukseen verrattuna. Ensimmäisenä yhteneväisyytenä voidaan mainita se, että sisäisen valvonnan järjestäminen organisaatioiden sisällä on hyvin yhtenevä COSO -mallin

kanssa. Tämä tuli ilmi siitä, että tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan tärkeimpinä tehtävinä oli juurikin COSO -mallissa mainitut tavoitteet. Monet organisaatiot siis järjestävät sisäisen valvontansa COSO -mallin periaatteiden mukaan tai siihen perustuen. Syynä tähän on luultavasti COSO -mallin toimivuus ja tunnettavuus. Sisäisestä valvonnasta olivat myös organisaatioissa vastuussa ne tahot, joille vastuu oikeasti kuuluu. Sisäisen valvonnan järjestämisen puolesta asiat ovat tutkimuksen mukaan suomalaisissa suurissa yrityksissä melko hyvin.

Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna yhtenevää oli myös se, että kaikki organisaatiot olivat kärsineet sisäisistä väärinkäytöksistä jollakin asteella. Sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisyyn kiinnitetään tutkimuksen mukaan myös huomiota. Sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisykeinot ovat myös hyvin yhteneviä aikaisempien tutkimuksien sekä teoriaosion kanssa. Organisaatioilla oli käytössään samoja keinoja, jotka ovat nousseet esiin suosituimpina ja tehokkaimpina keinoina esimerkiksi ACFE:n (2013, 33) kansainvälisessä raportissa. Ennaltaehkäisykeinoista tärkeimpinä pidettiin erityistä anonymia väärinkäytöksien ilmoituskanavaa sekä itsenäistä tarkastusvaliokuntaa. Yhtenä tutkimustuloksena oli myös se, että ennaltaehkäisykeinojen määrä oli suhteessa organisaation kokoon.

Artikkelien sekä kansainvälisten raporttien perusteella on kuitenkin syntynyt kuva siitä, että sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisyyn kiinnitettäisiin liian vähän huomiota organisaatioissa. Tätä voidaan perustella sillä, että väärinkäytöksiä pidetään kasvavana ongelmana. Tutkimustuloksien mukaan suomalaiset suuret yritykset ovat kuitenkin hyvin tietoisia siitä, mitkä organisaation toiminnot ovat riskialttiita sisäisille väärinkäytöksille. Näihin toimintoihin on lisäksi kiinnitetty sisäisessä valvonnassa erityistä huomiota. Organisaatiot ovat kuitenkin sitä mieltä, että huomiota sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisyyn voitaisiin kiinnittää vielä enemmän. Tästä huolimatta voidaan sanoa, että suurien suomalaisten organisaatioiden sisäisen valvonnan toiminnassa huomioidaan sisäisien väärinkäytöksien ennaltaehkäisy keskimääräisesti vähintäänkin hyvin.

Tutkimustulokset tuovat erityisesti uutta tietoa siitä, miten suomalaiset suuret yritykset suhtautuvat sisäisiin väärinkäytöksiin. Tutkimustuloksien perusteella saatiin tarkempaa tietoa siitä, minkä periaatteiden varaan organisaatioiden sisäinen valvonta on rakennettu. Tutkimus antaa myös tietoa siitä, miten organisaatioiden sisäisen

valvonnan toiminnassa näkyy sisäisten väärinkäytöksen ennaltaehkäisy. Tästä esimerkkinä on sisäisen valvonnan painottaminen tiettyihin riskialttiisiin toimintoihin tai alueisiin. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan melko luotettavasti sanoa, mitkä ovat suosituimpia sisäisten väärinkäytöksen ennaltaehkäisykeinoja suurissa suomalaisissa osakeyhtiöissä.

Kaikki tutkimuksessa haastatellut henkilöt olivat aiheen asiantuntijoita omissa organisaatioissaan ja omasivat paljon tietoa sisäisestä valvonnasta sekä sisäisten väärinkäytöksen ennaltaehkäisyssä. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden voidaan olettaa vastanneen haastattelukysymyksiin luotettavasti sekä totuudenmukaisesti. Haastateltavat toivat tutkimukseen erityisesti organisaation sisäistä näkökulmaa sekä ammattilaisen näkökulmaa aiheesta.

Tutkimustulosten reliabelius eli tutkimuksen luotettavuus osoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2003, 213) Tämän tutkimuksen luotettavuus on melko hyvällä tasolla, sillä haastateltavien vastaukset olivat samankaltaisia. Lisäksi haastatteluja saatiin viisi kappaletta ja vastaukset olivat pääasiassa hyvin informatiivisia. Lisäksi sähköpostihaastattelut ovat itsessään helposti toistettavissa.

Toinen tutkielman arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al. 2003, 213) Tämän tutkimuksen validiutta voidaan pitää melko hyvänä, sillä haastatellut ovat selkeästi ymmärtäneet haastattelukysymykset ja vastanneet niihin odotuksien mukaisesti. Haastattelukysymyksiä vastauksien avulla saatiinkin selkeät vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimustuloksia voidaan reliabeliuden ja validiuden näkökulmasta pitää melko luotettavina edellä mainittujen seikkojen perusteella.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla tutkia aihetta laajemmalla aineistolla. Tällöin voitaisiin esimerkiksi hahmottaa toimialakohtaisia eroja sisäisten väärinkäytöksen

ennaltaehkäisyssä. Lisäksi saataisiin luotettavampaa tietoa siitä, miten organisaation koko sekä toiminnan laajuus vaikuttavat sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyyn.

Olisi mielenkiintoista tutkia myös sisäisen valvonnan toimintaa sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi suuren organisaation sisällä. Tällöin nähtäisiin sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyn toimintamallit käytännössä ja päästäisiin kuulemaan myös työntekijöiden mielipiteitä sisäisen valvonnan toimivuudesta sekä mahdollisuuksista tehdä sisäinen väärinkäytös. Tämä näkökulma toisi esille myös väärinkäytösten ennaltaehkäisykeinojen todellisen laajuuden.

Yksi mielenkiintoinen vaihtoehto olisi myös tutkia sitä, että missä vaiheessa organisaatiot ottavat käyttöön erilaisia väärinkäytösten ehkäisymenetelmiä. Eli otetaanko toimintatapoja käyttöön esimerkiksi pörssilistautumisen seurauksena vai sen mukaan kun yrityksen toiminta laajenee.

Selvien rajausten takia tutkimukselle on olemassa myös hyödyllisiä jatkotutkimustarpeita. Tutkimus keskittyi ainoastaan suuriin organisaatioihin. Lopullisista tutkimusorganisaatioista kaikissa oli yli 500 työntekijää. Olisikin mielenkiintoista selvittää miten sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy huomioidaan esimerkiksi 100 - 500 henkilöä työllistävässä organisaatioissa.

Lähdeluettelo

ACFE (2012) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. [verkkodokumentti]. [viitattu 31.10.2013]. Saatavilla http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf

Ahokas N. (2012) *Yrityksen sisäinen valvonta*. Jyväskylä, Edita Publishing.

Alftan M., Blumme N., Heikkala J., Kontula L., Miettinen O., Pakarainen E., Sinersalo K., Sjölund R., Sundvik P., Tarvainen J., Tikkanen R., Turakainen O., Urrila A. & Vesa J. (2008) *Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. 2. p. Helsinki, KPMG & Edita Publishing

Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2010) Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.10.2013] Saatavilla <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>

Atkinson K.E. & Singleton T. (2011) An Empirical Analysis Of The Independent Relationship Of The Usage Of Anti-Fraud Controls And The Losses They Reduce. *Journal of Forensic Studies in Accounting and Business*, Vol. 3, No. 1, 9-23

Committee of Sponsoring Organizations. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework [verkkodokumentti]. [viitattu 1.11.2013]. Saatavilla http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf

Committee of Sponsoring Organizations. (2013). Internal Control Integrated Framework - Executive Summary [verkkodokumentti]. [viitattu 1.11.2013]. Saatavilla http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf

Cosmin D. (2011) Enhancing asset's protection through an adequate monitoring of internal control system by internal audit. *Economic Science Series*, Vol. 20 Issue 2, 491-497.

Dellaportas S. (2013) Conversations with inmate accountants: Motivation, opportunity and the fraud triangle. *Accounting Forum*, 37, 29-39.

Halonen K., Steiner M-J. (2010) *Tilintarkastusprosessi käytännössä*. Juva, WS Bookwell

Helsingin Seudun Kauppakamari (2010). Taloustaantumien vaikutukset yritysten kilpailukykyyn vaikuttavaan rikollisuuteen 2010 [verkkodokumentti]. [viitattu 1.11.2013]. Saatavilla http://www.helsinki.chamber.fi/files/4059/Taloustaantumien_vaikutukset_yritysr rikollisuuteen_2010.pdf

Hillison W., Pacini C., Sinason D. (1999) Internal Auditor as Fraud Buster *Managerial Auditing Journal*, 14/7, 351-362

Hirsjärvi S. & Hurme H. (1995) *Teemahaastattelu*. 7. p. Helsinki, Yliopistopaino

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. 6.-9. p. Dark Oy, Vantaa

Holopainen A., Koivu E., Kuuluvainen A., Lappalainen K., Leppiniemi J., Mikola M. & Vehmas K. (2006) *Sisäinen tarkastus*. Helsinki, Tietosanoma

ISA 240 (2009) The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements. International standards on auditing. International Federation

of Accountants (IFAC) saatavilla
<http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>

Johnson G. & Rudesill C. (2001) An investigation into fraud: prevention and detection of small businesses in the United States: responsibilities of auditors, managers, and business owners. *Accounting Forum*, Vol 25 No 1 March, 56-78

Klikovac A. & Tusêk B. (2012) Corporate governance practices in fraud prevention and detection - empirical evidence from Croatia. *International Journal of Management Cases*, Vol. 14 Issue 3, 59-71.

KPMG Forensic (2006) Fraud Risk Management: Developing a Strategy for Prevention, Detection, and Response. [verkkodokumentti]. [viitattu 31.20.2013]. Saatavilla
<http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/documents/Fraud-Risk-Management-O-200610.pdf>

KPMG (2011). KPMG ANALYSIS OF GLOBAL PATTERNS OF FRAUD: Who is the typical fraudster? [verkkodokumentti]. [viitattu 31.20.2013]. Saatavilla
<http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Neuvontapalvelut/Documents/KPMG-Who-is-the-typical-fraudster-Analysis-of-Global-Patterns-of-Fraud.pdf>

Metrejean E. & Noland T.G (2013) The Importance Of The Control Environment: Expense Account Fraud At Blue Grass Airport. *Journal of Business & Economics Research*, Volume 11, Number 2, 97-105.

Power M. (2012) The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, Article In Press, 1-19.

PWC (2011). Cybercrime: protecting against the growing threat. [verkkodokumentti]. [viitattu 31.20.2013]. Saatavilla http://www.pwc.com/en_GX/gx/economic-crime-survey/assets/GECS_GLOBAL_REPORT.pdf

Ramamoorti, S. (2008). The psychology and sociology of fraud: Integrating the behavioral sciences component into fraud and forensic accounting curricula. *Issues in Accounting Education*, 23(4), 521–533.

Rezaee Z. (2005). Causes, consequences, and deterrence of financial statement fraud. *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 277–298.

Sisäiset tarkastajat ry (2010). Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit. [pdf dokumentti] [viitattu 25.10.2013] Saatavilla: http://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Standards2013_translation_into_FI_final_clean_.pdf

Liite 1. Tutkimukseen osallistumispyyntö

Tutkimukseen osallistumispyyntö

Olen Matias Leino Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisestä tiedekunnasta ja teen kandidaatintutkielmaa aiheesta ”Organisaation sisäinen valvonta ja sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisy”.

Tutkielmassani käsittelen sitä miten organisaation sisäinen valvonta voi vaikuttaa sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisyyn. Sisäisillä väärinkäytöksillä tarkoitan varojen väärinkäyttöä sekä vilpillistä taloudellista raportointia. Tarkoitukseni on selvittää sitä miten, organisaatioiden sisäinen valvonta on järjestetty ja miten sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisy on huomioitu sisäisessä valvonnassa. Tämän lisäksi tutkin sitä, mitkä ovat tehokkaita sisäisien väärinkäytöksen ennaltaehkäisykeinoja ja mitä ennaltaehkäisykeinoja organisaatiot käyttävät. Työn teoriaosiossa olen käsitellyt mm. sisäistä valvontaa COSO -mallin kautta sekä sisäisien väärinkäytöksen yleisyyttä, haittoja, syitä ja ennaltaehkäisykeinoja.

Työn tutkimusosion toteutan kyselytutkimuksen avulla ja lähestynkin nyt teitä kysyäkseen mahdollisuuttanne osallistua sähköpostikyselyyn. Arvioin vastaamiseen kuluvana ajan olevan enintään 30 minuuttia.

Haastattelumateriaalia ei käytetä missään muussa yhteydessä ja se hävitetään kun kandidaatintutkielmani on valmis. Tutkielmassani ei käytetä vastaajien eikä vastaajaorganisaatioiden nimiä taikka muita tietoja, joista organisaatio tai vastaaja voitaisiin tunnistaa. Voitte lisäksi luottaa siihen, että antamanne tiedot käsitellään luotettavasti sekä asianmukaisesti.

Tutkimusaikatauluni on nopea ja toivoisin vastausta kysymyksiini 17.11.2013 mennessä. Kaikkiin kysymyksiin ei ole pakko vastata. Kiitoksena lähetän teille valmiin kandidaatintutkielmani. Toivon vastaustanne sähköpostitse osoitteeseen: **matias.leino@lut.fi**. Kysymykseni ovat sähköpostin liitteenä. Vastaukset voi kirjoittaa sähköpostiviestiin tai erilliseen tiedostoon.

Kiittäen

Matias Leino

Liite 2. Haastattelulomake

AIHE: Organisaation sisäinen valvonta ja sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy

HAASTATELTAVAN ASEMA:

HENKILÖSTÖN LKM:

ORGANISAATIO:

PÄIVÄMÄÄRÄ:

KYSYMYKSET:

Ohje: Lyhyet ytimekkäät vastaukset

Sisäisillä väärinkäytöksillä tarkoitetaan varojen väärinkäyttöä sekä vilpillistä taloudellista raportointia.

SISÄINEN VALVONTA

1. Kuka/Ketkä organisaatiossanne huolehtivat ja ovat vastuussa sisäisen valvonnan järjestelmästä?
2. Mitkä ovat sisäisen valvonnan tärkeimmät tavoitteet organisaatiossanne?
3. Kuinka tärkeänä sisäisen valvonnan tehtävänä pidätte sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisyä? (Lyhyt sanallinen arvio ja perustelu)
4. Mitkä organisaationne toiminnot ovat mielestänne kaikista alteimmat sisäisille väärinkäytöksille? Kiinnitetäänkö näihin toimintoihin erityistä huomiota?

SISÄISIEN VÄÄRINKÄYTÖKSIEN ENNALTAEHKÄISY

5. Miten organisaationne kulttuuri, ilmapiiri, johdon esimerkki, eettiset arvot yms. kannustavat toimimaan rehellisesti? Ovatko organisaation arvot kaikkien tiedossa?

6 a. Onko organisaationne kärsinyt sisäisistä väärinkäytöksistä?

6 b. Missä tehtävässä tekijä(t) olivat organisaatiossanne ja mikä oli syynä väärinkäyttöön?

6 c. Mitä tästä opittiin organisaatiotasolla?

7 a. Mitkä seuraavista sisäisien väärinkäytösten ehkäisykeinoista ovat käytössä organisaatiossanne?

- a. Erityinen anonyymi väärinkäytösten ilmoituskanava ("hotline")
- b. Palkkiot väärinkäytösten paljastajille
- c. Johtoportaan toiminnan erityisvalvonta
- d. Sisäiset yllätystarkastukset
- e. Tukiohjelmat työntekijöille
- f. Väärinkäytöskoulutukset johdolle
- g. Väärinkäytöskoulutukset työntekijöille
- h. Itsenäinen tarkastusvaliokunta
- i. Sisäisen valvonnan erillinen yksikkö
- j. Erityinen väärinkäytöspolitiikka (anti-fraud policy)

7 b. Mitkä ovat mielestänne käytössänne olevista ehkäisykeinoista tärkeimmät? Miksi? (lyhyt perustelu)

7 c. Onko käytössänne muita keinoja sisäisien väärinkäytösten ehkäisemiseksi?

8. Otetaanko organisaatiossanne mielestäsi sisäisien väärinkäytösten ehkäisy tarpeeksi hyvin huomioon? Millä perusteella? Millä perusteella ei?