

# SISÄISTEN KONTROLLIEN KEHITTÄMINEN TALOUSPALVELUYKSIKÖSSÄ

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Iina Salminen  
Oppiaine: Laskentatoimi ja yritysrahoitus  
Ohjaaja: Jukka Pellinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Iina Salminen	
Työn nimi Sisäisten kontrollien kehittäminen talouspalveluyksikössä	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 25.11.2024	Sivumäärä 73
<p><i>Tiivistelmä – Abstract</i></p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa suomalaisen pörssiyhtiön talouspalveluyksikössä, erityisesti sisäisten kontrollien kehittämisen näkökulmasta. Viime vuosina sisäisen valvonnan rooli osana organisaatioiden riskienhallintaa ja liiketoimintaa on korostunut. Sen kehittämistä talouden organisaatioissa on tutkittu vain vähän, mikä tekee tutkimuksesta ajankohtaisen. Lisäksi tutkimuksen case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogia ollaan parhaillaan päivittämässä, mikä tuo tutkimukselle käytännön merkitystä.</p> <p>Tutkimuksessa kuvataan case-organisaation talouspalveluyksikön nykyinen sisäisen valvonnan kontrollikatalogi eli tarkastellaan, mitä kontrolleja talouspalveluyksikössä on tunnistettu. Näitä kontrolleja verrataan case-organisaation sisäisen tarkastuksen tunnistamiin kontrolleihin, alan standardeihin ja aiempiin tutkimuksiin, jotta varmistutaan siitä, että kontrollit varmistavat talouden tuottaman tiedon luotettavuuden ja oikeellisuuden. Vertailun pohjalta esitetään kehitysehdotuksia siitä, miten sisäisiä kontrolleja tulisi kehittää ja dokumentoida.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa erilaisten teorioiden ja mallien, kuten agenttiteorian, kolmen linjan mallin ja COSO-mallin avulla. Keskeisiä aiheita ovat sisäisten kontrollien arviointi, dokumentointi ja kehittäminen. Tutkimus on konstrukttiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusaineistona toimivat case-organisaation talouspalveluyksikön ja sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogit sekä sisäinen tiedosto riskien ja kontrollien määrittelystä. Aineistoa täydentävät haastattelut, jotka on toteutettu kontrollikatalogin kehittämiseen osallistuneen henkilön ja sisäisen tarkastuksen edustajan kanssa, jolloin sisäisestä valvonnasta on saatu kattavampi kuva.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että sisäistä valvontaa voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Kontrolleja kehittämällä pystytään varmistamaan talouden prosessien tuottaman tiedon ja raportoinnin luotettavuus ja oikeellisuus. Tulosten perusteella talouspalveluyksikön kontrollikatalogin kehitettäviä kohtia ovat muun muassa yleisesti dokumentaation parantaminen, kontrollien tarkentaminen varsinkin tapahtumatiheyden, automaattisuuden ja avainkontrollien määrittelyn osalta sekä käytäntöjen yhtenäistäminen eri maiden välillä.</p>	
Asiasanat Riskienhallinta, sisäinen valvonta, sisäiset kontrollit	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	



# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 TALOUDEN SISÄISET KONTROLLIT OSANA RISKIENHALLINTAA. 10	
2.1 Riskienhallinta.....	10
2.2 Sisäinen valvonta ja kontrollit.....	11
2.2.1 Sisäinen valvonta ja kontrollit taloushallinnossa .....	15
2.3 Sisäiseen valvontaan vaikuttavat periaatteet, teorit, lait ja standardit .....	16
2.3.1 Corporate Governance .....	16
2.3.2 Agenttiteoria .....	18
2.3.3 SOX-laki.....	19
2.3.4 Sisäiseen valvontaan liittyvät tilintarkastusstandardit .....	21
2.4 Sisäinen tarkastus .....	23
2.5 Sisäisen valvonnan viitekehykset.....	26
2.5.1 Kolmen linjan malli – Three Lines Model .....	26
2.5.2 Sisäisen valvonnan COSO-malli .....	28
2.6 Sisäisten kontrollien arviointi, dokumentaatio ja kehittäminen.....	31
2.7 Aiempaa tutkimusta.....	34
3 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	37
3.1 Yleistä case-organisaatiosta ja sen riskienhallinnasta .....	37
3.2 Yleistä sisäisestä valvonnasta ja tarkastuksesta case-organisaatiossa .....	38
3.3 Data.....	39
3.4 Menetelmä .....	40
3.5 Tutkimuksen toteutus .....	42
4 ANALYYSI JA TULOKSET .....	44
4.1 Talouspalveluyksikön nykyinen kontrollikatalogi.....	44
4.2 Sisäisen tarkastuksen tunnistamat kontrollit.....	48
4.3 Nykyisen kontrollikatalogin, sisäisen tarkastuksen kontrollien ja sisäisen valvonnan normien vertailu .....	49
5 KESKUSTELU TULOISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
5.1 Tulokset yleisesti.....	53
5.2 Sisäisten kontrollien kehittäminen tulosten perusteella .....	57

5.3	Tutkimuksen rajoitteet .....	58
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	59
5.5	Jatkotutkimusaiheet ja tulevaisuuden haasteet.....	61
5.6	Johtopäätökset.....	62
LÄHTEET.....		65
LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET TALOUSPALVELUYKSIKÖ .....		72
LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET SISÄINEN TARKASTUS .....		72

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan sisäisiä kontroleja ja niiden kehittämistä suomalaisen pörssiyrityksen talouspalveluyksikössä. Viime aikoina riskienhallinta ja sisäinen valvonta ovat kasvattaneet merkitystään organisaatioissa. Toimiva riskienhallinta hyödyttää organisaatiota paremmalla kustannustehokkuudella, tulostuotolla, kannattavuudella, päätöksenteolla, riskiviestinnällä, resurssien kohdentamisella ja organisaation arvolla (Naik & Prasad 2021). Sisäinen valvonta on oleellista organisaation riskienhallinnan kannalta (Beuren ym. 2023). Sisäisen valvonnan voidaan katsoa tarkoittavan erilaisia valvontakeinoja, joilla varmistetaan, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (COSO 2013; Kondrashova ym. 2019). Sisäinen valvonta on organisaatioille tärkeää, sillä sen tarkoituksena on vastata organisaation tunnistamiin liiketoimintariskeihin, jotka uhkaavat organisaation tavoitteiden saavuttamista (ISA 315; Rittenberg 2013). Näitä tavoitteita ovat toiminnan tehokkuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä säädösten ja määräysten noudattaminen (COSO 2013; ISA 315). Sisäisen valvonnan kehittäminen lisää taloudellisen raportoinnin luotettavuutta sekä vähentää talousrikosten ja petosten riskiä (Kondrashova ym. 2019). Organisaatiot, joissa on hyvä sisäinen valvonta, suoriutuvat paremmin, ja niillä on korkeammat osakekurssit (Rittenberg 2013).

Kolmen linjan malli auttaa sellaisten rakenteiden ja prosessien tunnistamisessa, jotka parhaiten tukevat tavoitteiden saavuttamista sekä mahdollistavat organisaation riskienhallinnan ja toimivan hallinto- ja johtamisjärjestelmän (IIA 2020). Kolmen linjan mallissa ylimmän johdon valvonnan alla on kolme erillistä linjaa, jotka toteuttavat tehokasta riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa. Ylin hallinnollinen eli hallitus vastaa organisaation valvonnasta sekä toimivista rakenteista ja prosesseista. Johto ohjaa organisaation toimintaa ja vastaa toimenpiteistä, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen tarkastus arvioi ja varmistaa riippumattomasti ja objektiivisesti sisäisen valvonnan toimivuuden. (IIA 2020; Ratsula 2021, 42–45.) Yksi eniten käytetyistä sisäisen

valvonnan määritelmistä on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) vuonna 1992 julkaisema ja vuonna 2013 päivittänyt COSO-malli. Mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä komponentista, jotka ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta. (COSO 2013; Rittenberg 2013.) COSO-mallin tarkoituksena on auttaa organisaatioita parantamaan sisäistä valvontaansa tavoitteenaan hallita riskejä ja vähentää petosten todennäköisyyttä (Tadesse ym. 2022). Vuonna 2013 päivitetty malli auttaa kehittämään parempia sisäisiä kontroleja pienemmillä kustannuksilla (Rittenberg 2013). Samalla organisaatiolle tehottomat kontrollit saadaan eliminoitua (COSO 2013).

Sisäistä valvontaa ei suoraan koske mikään erillinen lainsäädäntö, mutta sitä voidaan tarkastella esimerkiksi osakeyhtiölain ja Suomen listayhtiöiden hallintokoodiin kuuluvien suositusten näkökulmasta. Kansainvälisesti merkittävin lainsäädäntö on Sarbanes-Oxley-laki, joka koskee kaikkia yhdysvaltalaisia pörs-siyhtiöitä. (Ratsula 2021, 21.) Sarbanes-Oxley-laki on Yhdysvalloissa vuonna 2002 käyttöön otettu laki, joka korostaa sisäisten kontrollien ja valvontajärjestelmän tärkeyttä (Ratsula 2021, 33–34). Lain piirissä olevien organisaatioiden on rakennettava ja ylläpidettävä sisäisiä kontroleja taloudellisessa raportoinnissa. Lisäksi laki vaatii johtoa ja tilintarkastajia arvioimaan ja raportoimaan käytössä olevien sisäisten kontrollien tehokkuudesta. (D’Aquila 2013.) SOX-lain vaikutuksia sisäiseen valvontaan ja kontroleihin on tutkittu monesta eri näkökulmasta (mm. Albring ym. 2018; Mitra ym. 2013). SOX-lakia pidetään yleisesti hyödyllisenä organisaatioiden sisäiselle valvonnalle, mutta sitä on myös kritisoitu muun muassa sen korkeiden käyttöönottokustannusten takia (Jeffrey 2008).

Sisäinen tarkastus liittyy vahvasti sisäiseen valvontaan ja voidaan nähdä osana sitä, sillä sisäinen tarkastus auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen tarkastus vaikuttaa organisaation riskienhallinta-, valvonta- ja johtamisprosessien arviointiin ja kehittämiseen. Sisäisen tarkastuksen toiminto raportoii suoraan johdolle ja hallitukselle. (IIA 2020; Ratsula 2021, 45.) Sisäisten tarkastajien tehtävänä on arvioida organisaation toiminnan tehokkuutta, tunnistaa ja lieventää riskejä sekä varmistua siitä, että organisaation johto on sitoutunut noudattamaan organisaation periaatteita ja toimintatapoja (Treadwell 2022). Sisäinen tarkastus vaikuttaa organisaation sisäisen valvonnan ja taloudellisen raportoinnin laatuun (Oussii & Boulila Taktak 2018). Parempi sisäinen tarkastus johtaa parempiin kontroleihin (Hirth Jr. 2008). Organisaation sisäisen tarkastuksen kokemus, koulutus ja koko vaikuttavat taloudellisen raportoinnin laatuun, olennaisiin heikkouksiin ja virheellisyyksiin (Renschler ym. 2023).

Sisäistä valvontaa on tarve kehittää organisaatioissa (Kondrashova ym. 2019). Tehokkaan sisäisen valvonnan avulla varmistetaan tilinpäätöksen luotettavuus, ehkäistään korruptiota ja suojataan organisaation omaisuutta (Choi 2022). Lisäksi varmistutaan siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (COSO 2013; Kondrashova ym. 2019). Sisäisen valvonnan kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle tavoitteista ja riskeistä, joiden pohjalta arvioidaan sopivia kontroleja (Rittenberg 2013). Ratsulan (2021, 174) mukaan sisäisen valvonnan kehittämiseen voidaan käyttää kuusivaiheista mallia. Mallissa sisäisen valvonnan kehittäminen lähtee liikkeelle ohjausympäristön ja yritystason kontrollien määrittelystä, avainprosessien tunnistamisesta sekä avainkontrollien tunnistamisesta ja määrittelystä.

Näiden jälkeen sisäinen valvonta jalkautetaan, ja sen tuloksellisuutta arvioidaan. Valvontaa ja ohjausta on myös jatkuvasti kehitettävä. (Ratsula 2021, 174.) Hyvää sisäistä valvontaa pidetään organisaatiolle hyödyllisenä, mutta se on saanut myös kritiikkiä, koska sen kehittäminen ja soveltaminen voi olla kallista (Basu ym. 2018). Sisäisen valvonnan ja kontrollien kehittämisestä käytännössä ei juuri ole tutkimuksia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimus on case-tutkimus, jossa tutkitaan sisäistä valvontaa ja kontrolleja suomalaisen pörssiyhtiön talouden prosesseissa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa talouspalveluyksikön sisäisten kontrollien lähtötilanne sekä esittää kehityssuunnitelma sisäisille kontrolleille ja niiden dokumentoimiselle. Lisäksi tutkitaan, millaisia riskejä talouden prosesseihin ja taloudelliseen raportointiin liittyy sekä peilataan talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrolleja sisäisen tarkastuksen havainnoimiin kontrolleihin ja sisäisen valvonnan normeihin.

Case-organisaatio on suuri suomalainen pörssiyhtiö, ja tutkimus rajataan yhtiön talouspalveluyksikköön. Riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa on tutkittu eri konteksteissa paljon, muttei viime aikoina suomalaisissa toimintaympäristöissä. Tämä tutkimus on ajankohtainen, sillä talouspalveluyksikössä ollaan päivittämässä sisäistä valvontaa ja kontrollikatalogia. Riskienhallinta on myös yhä tärkeämmässä roolissa nykyisissä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Sisäisen valvonnan koskettaessa kaikkia pörssiyhtiöitä, tutkimuksen tuloksia voidaan joiltain osin soveltaa muidenkin suomalaisten pörssiyhtiöiden talouden organisaatioissa. Sisäisiä kontrolleja ja niiden kehittämistä lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mitä kontrolleja talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin on tunnistettu tällä hetkellä?
2. Millaisilla kontrolleilla voidaan varmistaa, että talouden prosessien tuottama informaatio on luotettavaa ja oikeellista?
3. Mitä kehitettävää talouspalveluyksikön kontrolleissa ja niiden dokumentoinnissa on verrattuna sisäisen tarkastuksen tunnistamiin kontrolleihin ja sisäisen valvonnan normeihin?

Tutkimuksessa on yhdistetty useampaa eri tutkimusmenetelmää triangulaatiota hyödyntäen. Tutkimus on laadullinen ja konstrukttiivinen tapaustutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella aineistoa (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 1.1.2). Tapaustutkimus viittaa tutkimusmenetelmään, joka mahdollistaa todellisen ilmiön tutkimisen sen luonnollisessa kontekstissa (Wahyuni 2012). Tässä tutkimuksessa tutkitaan tosielämän organisaation riskienhallintaa, sisäistä valvontaa ja kontrolleja. Konstruktiiivisella tutkimuksella viitataan tutkimusmenetelmään, jossa keskitytään tosielämän ongelmanratkaisuun, jolla pyritään tuottamaan jotain uutta eli konstruktioita (Kasanen ym. 1993). Tutkimuksessa luodaan



uutta kontrollikatalogin kehitysideoiden muodossa. Konstrukttiivisen tutkimuksen lopputulos on käytännön ongelman ratkaisu (Kasanen ym. 1993), joka tässä tapauksessa viittaa konkreettiseen kehityssuunnitelmaan. Kontrollikatalogien välistä vertailua on tehty case-organisaation sisäisiin tiedostoihin, jotka eivät ole osa tätä tutkielmaa vaan jäävät case-organisaation omaan sisäiseen käyttöön.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu johdannosta, teoreettisesta osuudesta ja empiirisestä osuudesta. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen kannalta olennaisimpia aiempia tutkimuksia ja teoreettista viitekehystä. Johdannosta käy ilmi tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee tutkimuksen kannalta olennaista teoriaa. Teoria jakautuu useampaan eri alalukuun, joissa käsitellään muun muassa riskienhallintaa, sisäistä valvontaa, agenttiteoriaa, sisäistä tarkastusta, SOX-lakia, kolmen linjan mallia, COSO-mallia ja sisäiseen valvontaan liittyviä tilintarkastusstandardeja. Teoriaosuudessa sisäisen valvonnan ja kontrollien käsitteet määritellään, ja esitellään sisäisen valvonnan merkitys organisaation riskienhallinnalle. Teorian lopussa esitetään erilaisia keinoja dokumentoida, arvioida ja kehittää sisäisiä kontrolleja ja sisäistä valvontaa.

Kolmannessa luvussa esitetään lyhyesti case-organisaatio sekä riskienhallinta ja sisäinen valvonta case-organisaatiossa. Lisäksi esitellään tutkimuksen data ja tutkimusmenetelmä. Tutkimus on konstrukttiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusaineistona käytetään case-organisaation talouspalveluyksikön nykyistä kontrollikatalogia, sisäisen tarkastuksen tunnistamia kontrolleja ja organisaation sisäistä tiedostoa riskien ja kontrollien määrittelystä. Lisäksi tutkimusdatana on kontrollikatalogin kehittämiseen osallistuneen case-organisaation edustajan ja sisäisen tarkastuksen edustajan haastattelut. Neljännessä luvussa eli empiirisessä osuudessa kuvataan organisaation nykyinen kontrollijärjestelmä, jota lähdetään kehittämään sekä sisäisen tarkastuksen tunnistamat kontrollit. Näitä vertaillaan keskenään ja sisäisen valvonnan normeihin. Viidennessä luvussa esitetään keskustelua tuloksista ja johtopäätökset. Lisäksi viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo ja liitteet.

## 2 TALOUDEN SISÄISET KONTROLLIT OSANA RISKIENHALLINTAA

### 2.1 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation toimintaa kohti tavoitteitaan pyrkien samanaikaisesti välttämään ongelmat ja yllätykset. Tavoitteet jaetaan neljään kategoriaan, jotka ovat strategiset, operationaaliset, raportointia koskevat ja vaatimustenmukaisuutta koskevat tavoitteet. Jokainen organisaatiossa osallistuu osaltaan riskienhallintaan ja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (COSO 2004.) Riskienhallinnalla pyritään tunnistamaan, arvioimaan ja hallitsemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä (Sisäiset tarkastajat ry 2024). Riskienhallinta on organisaatioille keskeistä, koska se määrittelee osaltaan johdon vastuullisuuden (Spira & Page 2003). Sen yleisin tavoite on eliminoida riskin vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen (Dvorsky ym. 2021). Organisaatioihin kohdistuu yhä enemmän paineita investoida resurssejaan riskienhallintaan (Baxter ym. 2013), sillä se tuo organisaatiolle myös strategisia etuja (Power 2004). Riskienhallintaan liittyy erilaisia rooleja ja vastuuta. Toimitusjohtaja on viime kädessä vastuussa riskienhallinnasta hallituksen valvoessa organisaation riskienhallintaa. Muiden johtajien vastuulla on hallita riskejä omilla vastuualueillaan riskitoleranssien mukaisesti. Keskeisiä tukivastuita on myös esimerkiksi sisäisellä tarkastajalla. Henkilöstö vastaa osaltaan organisaation riskienhallinnan toteuttamisesta annettujen ohjeistusten mukaan. (COSO 2004.)

Riskienhallintaa tarvitaan, koska organisaatioiden toimintaympäristöt ovat aiempaa vaativampia. Organisaatiot ovat ottaneet riskienhallinnan osaksi liiketoimintastrategioita ja arvon luomista. (Power 2004.) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission eli COSO on luonut sekä sisäisen valvonnan COSO-mallin että riskienhallinnan COSO Enterprise Risk Management -mallin (COSO 2004; Ratsula 2021, 56). Malli on julkaistu vuonna 2004, ja sitä on päivitetty vuonna 2017 (Ratsula 2021, 56). COSO ERM -pohjaisen riskienhallinnan käyttöönotto hyödyttää organisaatiota monin tavoin. Organisaatio pystyy hyödyntämään resurssejaan paremmin tunnistessaan riskejä sekä

hallitsemaan kustannuksiaan paremmin. Myös strateginen suunnittelu onnistuu paremmin, ja organisaatio voi valmistautua yllätyksiin. Riskienhallinnan avulla organisaatio jatkaa tunnistettujen riskien ja mahdollisesti tulevaisuudessa ilmenevien riskien seurantaan. Myös toimintahäiriöt vähenevät, kun riskit on tunnistettu ja niihin pystytään reagoimaan nopeammin. COSO ERM -malli antaa myös työntekijöille luottamusta heidän ymmärtäessään paremmin riskejä. (Yuwono & Rachmawati 2023.) Mallia pidetään yhtenä tärkeimmistä viitekehyksistä, joka opastaa organisaatioita riskienhallinnassa riskien ja tappioiden minimoimiseksi (Yap Kiew Heong & Teng 2018).

Riskienhallinta koostuu kahdeksasta komponentista. Nämä komponentit ovat sisäinen ympäristö, tavoitteiden asettaminen, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, kontrollitoimenpiteet, informaatio ja kommunikaatio sekä valvonta. Sisäinen ympäristö luo perustan sille, kuinka organisaatiossa käsitellään riskejä. Siihen kuuluvat organisaation riskinottohalukkuus, rehellisyys ja eettiset arvot. Tavoitteet on asetettava, jotta voidaan tunnistaa tapahtumat, jotka vaikuttavat niiden saavuttamiseen. Tapahtumien tunnistamisen jälkeen arvioidaan riskit, jotka vaikuttavat niihin sekä vastataan näihin riskeihin. Kontrollitoimenpiteitä laaditaan, jotta varmistetaan, että riskeihin vastataan tehokkaasti. Koko organisaation riskienhallintaa tulee seurata ja tarvittaessa tehdä siihen muutoksia. (COSO 2004.) Päivitetty COSO ERM -malli koostuu viidestä eri komponentista, jotka ovat hallinto ja kulttuuri, strategian ja tavoitteiden asettaminen, strategian toteuttaminen, läpikäynti ja tarkastaminen sekä informaatio, kommunikaatio ja raportointi. Komponenttien alla on 20 periaatetta. Mallissa korostetaan organisaation vision, mission ja strategian merkitystä riskienhallinnalle. (Ratsula 2021, 57–59.)

Riskienhallinnan käyttöönotto on tärkeää kaikentyypisille organisaatioille (Yap Kiew Heong & Teng 2018). Toimiva riskienhallinta hyödyttää organisaatiota paremmalla kustannustehokkuudella, tulosvakaudella, kannattavuudella, päätöksenteolla, riskiviestinnällä, resurssien kohdentamisella ja organisaation arvolla (Naik & Prasad 2021). Organisaatiot, joilla on toimivat riskienhallintaohjelmat, ovat usein monimutkaisempia, niillä on enemmän taloudellisia resursseja ja parempi hallintotapa. Laadukkaat riskienhallintaohjelmat myös parantavat organisaation suorituskykyä ja tuovat lisäarvoa. Paremmin tulevaa toimintaansa hallitsevissa organisaatioissa tulos on luotettavampi. (Baxter ym. 2013.) Tehokkaat laadunvalvontajärjestelmät auttavat organisaatiota varmistamaan, että sen kirjanpito ja tarkastustoimet ovat lakien ja säännösten mukaisia. Tällaiset organisaatiot ovat kilpailukykyisempiä niin asiakkaille kuin työntekijöille. Riskeihin vastataan proaktiivisesti, mikä helpottaa ongelmien välttämistä. (Allen 2011.)

## 2.2 Sisäinen valvonta ja kontrollit

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan eri asiaa kuin riskienhallinnalla. Riskienhallinta on sisäistä valvontaa laajempi käsite, sillä siinä keskitytään negatiivisten riskien lisäksi myös riskeihin siitä, että positiivinen mahdollisuus jätetään toteuttamatta. Sisäinen valvonta voidaan nähdä osana organisaation riskienhallintaa.

(COSO 2004.) Riskienhallinta on lähentynyt sisäisen valvonnan kanssa (Spira & Page 2003), ja sisäisellä valvonnalla on merkitystä organisaation riskienhallinnan kannalta (Beuren ym. 2023). Organisaatiot kohtaavat monenlaisia riskejä, kuten tilinpäätökseen, raportointiin, petokseen, maineeseen, ympäristöön ja strategiaan liittyviä riskejä (Jeffrey 2008). Riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan liittyy läheisesti myös riskienarviointi. Riskienarvioinnin tarkoituksena on tunnistaa organisaation suurimmat riskit sekä luokitella riskit todennäköisyyksien ja vaikutuksien mukaan (Jeffrey 2008).

Sisäinen valvonta tarkoittaa prosessia, jonka tarkoituksena on vastata organisaatiossa tunnistettuihin liiketoimintariskeihin, jotka uhkaavat organisaation tavoitteita. Näitä tavoitteita ovat taloudellisen raportoinnin luotettavuus, toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus sekä säädösten ja määräysten noudattaminen. (ISA 315; COSO 2013, Rittenberg 2013.) Sisäisen valvonnan prosessien tarkoituksena on antaa riittävä varmuus näiden tavoitteiden saavuttamisesta (IIA 2020). Sisäisen valvonnan voidaan katsoa tarkoittavan myös valvontakeinoja, joilla pyritään varmistumaan siitä, että organisaatio saavuttaa nämä tavoitteensa (Kondrashova ym. 2019; COSO 2013). Sisäinen valvonta on osa organisaation johtamisprosessia (Kondrashova ym. 2019).

Tehokas sisäisen valvonnan järjestelmä, valvontatietoinen ympäristö sekä aktiivinen hallitus ovat olennaisia minkä tahansa organisaation toiminnan kannalta (Jeffrey 2008). Heikko sisäinen valvonta voi luoda olosuhteet talousrikkoksille ja työntekijöiden tekemille petoksille (Kondrashova ym. 2019; Treadwell 2022). Murphyn ja Dacinin (2011) tutkimuksen mukaan petolliseen käyttäytymiseen johtavat psykologisista tekijöistä tietoisuuden puute, intuitio yhdistettynä rationalisointiin ja järkeily. Petoksia voidaan estää kolmella eri lähestymistavalla, jotka ovat rankaiseva, interventiivinen ja puolustava. Interventiomenetelmät perustuvat petosten määrän vähentämiseen määrittämällä olosuhteet ja muuttamalla niitä. Puolustavat keinot, kuten sisäisten kontrollien parantaminen, keskittyvät rajoittamaan mahdollisuutta petokselle. (Murphy & Dacin 2011.)

Sisäisen valvonnan kehittäminen on organisaatioille tärkeää monista syistä, ja organisaatiot hyötyvät toimivasta sisäisestä valvonnasta. Organisaatioiden taloudelliset toimet sisältävät paljon riskejä, joita voidaan pienentää tehokkaalla ja toimivalla sisäisellä valvonnalla. (Kondrashova ym. 2019.) Organisaatiot, joissa on vahvat sisäiset kontrollit, pystyvät vastaamaan nopeammin riskeihin ja muuttamaan ne mahdollisuuksiksi (Jeffrey 2008). Gaon ja Zhangin (2019) tutkimus osoittaa, että organisaation johtaja voi manipuloida kirjanpitoa enemmän, jos hän uskoo vertaisorganisaatioiden raportteja todennäköisesti manipuloitavan. Tämän seurauksena yhden organisaation investoinneilla sisäiseen valvontaan voi olla positiivinen vaikutus myös vertaisorganisaatioihin, sillä se vähentää vertaisorganisaatioiden johtajien manipulointipainetta (Gao & Zhang 2019).

Sisäisen valvonnan tehokkuus vaikuttaa tulositiloitusten tarkastuksen täydellisyyteen ja tuloksen luotettavuuteen (Draeger & Lohwasser 2023). Vahvan sisäisen valvonnan soveltaminen tuo organisaatiolle lyhytaikaisia hyötyjä vähentämällä lainojen korkoja, kasvattamalla sijoittajien ja lahjoittajien luottamusta organisaatiota kohtaan sekä vähentämällä petosriskiä (Jeffrey 2008). Pakollinen sisäinen valvonta ja riskienhallinta parantavat myös kirjanpidon laatua (Brown ym. 2014). Tilintarkastajat hyötyvät organisaation laadukkaista

riskienhallintajärjestelmistä, jolloin organisaation tilintarkastuskulut vähenevät ja tilintarkastuksen myöhästymisen todennäköisyys pienenee (Bailey ym. 2018). Chalmers ym. (2018) tutkivat sisäisen valvonnan merkitystä sidosryhmille sekä sisäisen valvonnan laatua määrittäviä tekijöitä ja taloudellisia seurauksia sidosryhmille. Tulosten mukaan sisäisen valvonnan laadulla voi olla merkittävä vaikutus taloudellisen tiedon käyttäjien päätöksentekoon. Omistusrakenteen, hallituksen ominaisuuksien ja sisäisen valvonnan laadun väliset yhteydet sen sijaan ovat tutkimustulosten mukaan ristiriitaisia. Toisaalta tarkastusvaliokunnan ominaisuuksilla, kuten taloudellisella asiantuntemuksella ja kokousten määrällä, on positiivinen yhteys sisäisen valvonnan laatuun. (Chalmers ym. 2018.)

Sisäisen valvonnan tehokkuus vaikuttaa lisäksi johdon palkkioihin, mutta sen vaikutuksista ei olla yksimielisiä. Khuranan ja Kyungin (2021) tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka julkistavat sisäisen valvonnan heikkouksia nimittävät todennäköisemmin heikompia johtamiskykyjä omaavia toimitusjohtajia sekä tarjoavat uusille toimitusjohtajille pienempiä palkkioita. Tämän voidaan nähdä olevan seurausta siitä, että potentiaalisimmat toimitusjohtajaehdokkaat välttelevät organisaatioita, joilla on sisäisen valvonnan heikkouksia, sillä nämä heikkoudet vaikuttavat organisaation suorituskykyyn (Khurana & Kyung 2021). Toisaalta Palettan ja Alimehmetin (2018) tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa sisäinen valvonta on tehotonta, johdolle maksetaan suurempia palkkioita. Tämä vaikuttaa varsinkin talousjohtajan palkkioon eikä niinkään toimitusjohtajan palkkioon (Paletta & Alimehmeti 2018).

Organisaatiot, joissa on hyvä sisäinen valvonta suoriutuvat paremmin ja näillä organisaatioilla on vähemmän epävarmuutta tuloissa ja korkeammat osakekurssit (Rittenberg 2013). Sisäinen valvonta voi vähentää todennäköisyyttä sille, että johdon tulosenusteet ovat virheellisiä, ja siten vähentää todennäköisyyttä sille, että osakekurssit romahtavat (Gong ym. 2023). Kimin ym. (2019) tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan heikkouksien paljastamisella ja osakekurssien romahduksilla on yhteys, sillä tietojen julkistamista edeltävänä vuonna heikon sisäisen valvonnan organisaatiot ovat alttiimpia romahduksille kuin organisaatiot, joissa sisäinen valvonta on tehokasta. Tämä suhde on selvempi silloin, kun sisäisen valvonnan heikkoudet liittyvät taloudelliseen raportointiin. Toisaalta tutkimuksessa havaitaan, että osakekurssien romahduksen riski pienenee organisaation julkistaessa sisäisen valvonnan heikkoutensa. (Kim ym. 2019.)

Sisäisen valvonnan puutteista voi seurata organisaatioille merkittäviä ongelmia (Khurana & Kyung 2021; Kim ym. 2022; Kondrashova ym. 2019; Lai ym. 2020). Heikko sisäinen valvonta voi altistaa virheelliselle kirjanpidolle ja luoda suotuisat olosuhteet talousrikoksille (Kondrashova ym. 2019). Lisäksi sisäisen valvonnan heikkoudet vähentävät taloudellisten lukujen luotettavuutta, aiheuttavat organisaatioille kustannuksia ja vaikuttavat niiden suorituskykyyn (Khurana & Kyung 2021). Organisaatioissa, joissa sisäisessä valvonnassa on heikkoutta ja ongelmia, ei todennäköisesti pystytä tarjoamaan johdolle oikea-aikaista ja täsmällistä tietoa, jota tarvittaisiin sisäiseen resurssienhallintaan. Tällöin johto voi joutua lykkäämään päätöksentekoa tulevaisuuteen, jolloin liiketoimintänäköymistä on enemmän tietoa. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa myynti-, hallinto- ja yleiskustannuksiin. (Kim ym. 2022.) Sisäisen valvonnan ongelmat vaikuttavat myös käyttöomaisuuteen, sillä Lain ym. (2020) mukaan

heikko taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta vaikuttaa negatiivisesti käyttöomaisuuden sisäisen valvonnan laatuun. Organisaatioissa, joissa taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on heikkoa, johto tekee todennäköisemmin tehotomia sijoituspäätöksiä. Lisäksi kassavirta on tällaisissa organisaatioissa heikompa. (Lai ym. 2020.)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission eli COSO on luonut sekä riskienhallinnan COSO ERM -mallin että sisäisen valvonnan COSO-mallin. Näiden riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan mallien avulla organisaatio voi parantaa sisäistä valvontaansa ja siirtyä kohti laajempaa riskien hallintaprosessia. (COSO 2004.) Sisäinen valvonta määritellään COSO-mallin mukaan prosessina, johon johdolla, yhtiön hallituksella ja muulla henkilöstöllä on vaikutusta. Tämän prosessin tarkoituksena on tarjota riittävästi varmuutta siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Nämä tavoitteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, joita ovat toimintojen tehokkuus ja vaikuttavuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä säännösten ja lakien noudattaminen. (D'Aquila 2013.) COSO-malliin palataan luvussa 2.5.2.

Sisäinen valvonta muodostuu organisaatioon rakennetuista toimenpiteistä ja käytännöistä, joilla pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen (Ratsula 2021, 4). ISA 315 -standardissa kontrollilla viitataan ”mihin tahansa näkökohtiin, jotka liittyvät sisäisen valvonnan yhteen tai useampaan osa-alueeseen”. Kontrollien seuranta voidaan pitää osana sisäistä valvontaa (IAASB 2020). Kontrolleja on organisaation kaikilla tasoilla, toiminnoissa ja prosesseissa. Kontrolleja ovat muun muassa hyväksymiset, valtuutukset, täsmäytykset, tarkastukset ja työtehtävien eriyttäminen. (Ratsula 2021, 135.) D'Aquilan (2013) mukaan sisäisten kontrollien tulee vaihdella riippuen eri organisaatioista, toimialasta, toimintaympäristöstä, organisaation koosta ja johtamismallista. Sisäiset kontrollit osaltaan mahdollistavat sen, että johto pystyy toimimaan nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (D'Aquila 2013).

Toimivista sisäisistä kontrolleista on hyötyä organisaatiolle. Kontrollien tarkoituksena on edistää tehokkuutta, vähentää omaisuuden menetyksen riskiä, varmistaa tilinpäätöksen luotettavuus sekä asiaankuuluvien lakien ja määräysten noudattaminen. (Koutoupis 2007.) Sisäiset kontrollit muun muassa vähentävät virheitä taloudellisissa luvuissa (Felix Jr. & Niles 1988). Vahva sisäinen valvonta ja kontrollit auttavat organisaatiota menestymään, toteuttamaan parhaita käytäntöjä, varmistumaan siitä, ettei resursseja tuhleta sekä palvelemaan asiakkaita kilpailijoita paremmin (Jeffrey 2008). Kontrolleja tarvitaan riskien pienentämiseen, jotta kasvatetaan todennäköisyyttä sille, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Rittenberg 2013). Sisäiset kontrollit vaikuttavat myös organisaation käteisvaroihin. Organisaatioilla, joilla on korkeampi sisäisen valvonnan laatu, on epätodennäköisemmin epätavallisia yli- tai alijäämäisiä käteisvaroja. Lisäksi organisaatiot, joilla on korkeampi sisäisen valvonnan laatu, maksavat todennäköisemmin enemmän osinkoja. Myös sijoittajat arvostavat korkean sisäisen valvonnan laadun omaavien organisaatioiden käteisvaroja. (Chen ym. 2020.)

Sisäiset kontrollit vaikuttavat tilintarkastuksen täydellisyyteen ja tulosilmoitusten luotettavuuteen (Draeger & Lohwasser 2023; Felix Jr. & Niles 1988). Sisäisten kontrollien vaikutuksen tulosilmoitusten luotettavuuteen voidaan nähdä vaikuttaneen siihen, että tulosilmoituksia julkistetaan aiempaa

aikaisemmin. Tehokkaat sisäiset tarkastukset voivat kannustaa johtoa julkistamaan tulosilmoituksia vähemmän täydellisellä tilintarkastuksella. Tällöin pystytään paremmin vastaamaan markkinoiden kysyntään saada oikea-aikaista tietoa. Toisaalta tehokkaat sisäiset tarkastukset voivat heikentää tulosilmoitusten tarkastusten täydellisyyttä, mikä voi epäsuorasti lisätä tulosilmoitusten tarkastuksia. (Draeger & Lohwasser 2023.) Organisaation sisäisen tarkastuksen teknisen osaamisen ja työssä suoriutumisen parantaminen johtavat vahvempiin sisäisiin kontroleihin, mikä helpottaa johtoa parantamaan taloudellisen raportoinnin laatua (Oussii & Boulila Taktak 2018). Sisäiseen tarkastukseen palataan luvussa 2.4.

Sisäisen valvonnan ja kontrollien tehokkuuteen voidaan vaikuttaa organisaatioissa (Kondrashova ym. 2019; COSO 2013). Kondrashova ym. (2019) korostavat johdon merkitystä valvonnan luotettavuuden takaamisessa. Johdon tulisi määrittää ja hyväksyä kontrollit, määrätä niiden valvonnasta sekä määritellä säännöt sisäiselle valvonnalle. Lisäksi sisäisen valvonnan suorituskykyä tulisi arvioida säännöllisesti ja kiinnittää huomiota riskeihin. (Kondrashova ym. 2019.) Johto käyttää harkintaa määritellessään, mikä määrä kontrollia on tarpeeksi (COSO 2013). Avainkontrolli tarkoittaa kontrollia, joka vähentää olennaisen virheen todennäköisyyttä tilinpäätöksessä tai vähentää petosriskin mahdollisuutta (Jeffrey 2008). Maksymovin (2021) tutkimuksen mukaan tilintarkastajat pitävät johtoa pätevämpänä, jos ennen avainkontrollin epäonnistumista johto ei tehnyt mitään epäonnistumisen estämiseksi verrattuna siihen, että johto olisi vahvistanut avainkontrollia. Tilintarkastajat kohtaavat haasteita sisäisen valvonnan tarkastuksessa kasvavan tietomäärän ja lisääntyneiden tietojärjestelmien integroinnin vuoksi. Sisäisiä kontroleja olisi tehokkaampaa testata automaattisilla menetelyillä, jotka etsivät kontrollien puuttumista, manuaalisen tarkastuksen sijaan. (Werner & Gehrke 2019.)

### **2.2.1 Sisäinen valvonta ja kontrollit taloushallinnossa**

Taloushallinto vastaa organisaation kirjanpidosta, taloussuunnittelusta sekä sisäisestä ja ulkoisesta taloudellisesta raportoinnista. Taloushallintoon voi kuulua myös maksuliikenne, asiakaslaskutus, saatavien seuranta ja verotukseen liittyvät asiat. Taloushallinnon prosesseihin liittyy monia riskejä ja kontroleja. Väärinkäytösriskejä ovat muun muassa tilikauden aukipitäminen ja myynti- ja ostotaapahtumien kirjaaminen väärälle tilikaudelle, myyntien peruminen tilikauden vaihtumisen jälkeen, dokumenttien päivääminen väärälle päivälle, oikaisujen tai poistojen manipulointi, aputilien täsmäytysten manipulointi ja tappioiden peittely. Lisäksi väärinkäytökset voivat kohdistua harhaanjohtavaan tiedonantoon ja muistiotositteiden perusteettomaan käyttöön esimerkiksi jaksotuksissa tai korjauksissa. (Ratsula 2021, 264.) Kirjanpito on organisaation riskienhallinnan ja maineen kannalta olennaista. Pienikin tapahtuma tai virhe voi johtaa esimerkiksi viranomaisakkoon, joka voi vaikuttaa organisaation maineeseen. (Power 2004.)

Sisäisen valvonnan tuloksettomuudesta voi olla viitteitä, jos muistiotositteita on paljon tai niille ei löydy tarpeeksi dokumentaatiota, merkittäviä korjauksia on tehty tilikauden päättymisen jälkeen ja lähipiiriin liittyy transaktioita ilman perusteita. Taloushallinnon kontrollien tavoitteena on varmistaa, että liiketoimintapäätökset ovat asianmukaisesti valtuutettuja ja organisaation omaisuus

on turvattu väärinkäytöksiltä. Keskeiset kontrollit liittyvät valtuutus- ja hyväksyntämenettelyihin, omaisuuden turvaamiseen, järjestelmien käyttöoikeuksien hallintaan, täsmäytyksiin ja katsauksiin. Valtuutus- ja hyväksyntämenettelyiden tarkoituksena on varmistaa, että liiketoimia ja päätöksiä tekevät vain tietyt henkilöt. Omien kulujen hyväksymisen tulisi olla kiellettyä. (Ratsula 2021, 264–266.)

Omaisuuden turvaamisen kontrollien avulla omaisuuteen pääsevät käsiksi vain tietyt henkilöt. Näitä kontrolleja ovat muun muassa salasanat, virustorjunta ja vartiointi. Suurimmat taloudelliset väärinkäytökset liittyvät henkilöihin, joilla on laajat käyttöoikeudet tietojärjestelmiin. Täsmäytyksillä verrataan tietoa, ja pyritään havaitsemaan eroavaisuudet ja tarvittaessa tehdään korjauksia. Täsmäytysten avulla varmistetaan liiketoimien oikeellisuudesta ja virheettömyydestä. Täsmäytykset tulee dokumentoida ja hyväksyttää. Katsauksilla viitataan esimerkiksi raporttien ja tiliotteiden läpikäyntiin. Myös katsaukset tulisi dokumentoida. (Ratsula 2021, 266–268.)

Kontrollien dokumentaatio auttaa organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä. Toimintaohjeet ja kontrollikatalogit auttavat henkilöstöä ymmärtämään paremmin oman tehtävänsä, roolinsa ja vastuunsa. Dokumentaatio hyödyttää johtoa, sillä sen avulla johto varmistuu siitä, että asiat tehdään oikein. Dokumentaation seurauksena yksittäisten henkilöiden työtehtävät kuvataan tarkemmin, mikä vähentää riskiä siitä, että työntekijät toimisivat ohjeiden vastaisesti. Tarkoituksenmukainen kontrollien dokumentointi helpottaa lisäksi kontrollien arviointia, sillä todellista toimintaa pystytään vertaamaan kirjalliseen ohjeistukseen. Näin ollen dokumentaatiota tulisi arvioida säännöllisesti ja varmistaa sen ajantasaisuus. (Ratsula 2021, 184.) Sisäisten kontrollien kehittämiseen ja dokumentaatioon voidaan soveltaa tilintarkastusstandardeja. ISA 315 mukaan tilintarkastajan harkitessa, mitkä riskit ovat merkittäviä riskejä, tulee ottaa huomioon muun muassa, onko kyseinen riski väärinkäytösriski, liiketapahtumien monimutkaisuus, liittyykö riski merkittäviin viimeaikaisiin muutoksiin taloudessa sekä liittyykö riski tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomiin liiketapahtumiin.

## **2.3 Sisäiseen valvontaan vaikuttavat periaatteet, teorit, lait ja standardit**

### **2.3.1 Corporate Governance**

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio noudattaa lakeja ja säännöksiä (mm. D' Aquila 2013), joihin läheisesti myös Corporate Governance -periaatteet liittyvät. Corporate Governance -periaatteet on suunniteltu hallitsemaan riskejä (Spira & Page 2003). Nämä periaatteet ovat Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) julkaisemia johtavia kansainvälisen yritysjohtamisen standardeja, joita listayhtiöiden tulisi noudattaa. Periaatteiden tarkoituksena on auttaa päättäjiä ja sääntelijöitä parantamaan ja arvioimaan organisaatioiden hallinto- ja ohjausjärjestelmiä. Hallinto- ja ohjausjärjestelmiä tarkastellaan oikeudellisista, lainsäädännöllisistä ja institutionaalisista



näkökulmista, jotta taloudellista vakautta, kestäväää kehitystä, taloudellista tehokkuutta ja rahoitusvakautta saadaan tuettua. Periaatteet on tarkastettu ja päivitetty vuosina 2021–2023. Päivityksen tavoitteena oli parantaa organisaatioiden mahdollisuuksia saada rahoitusta pääomamarkkinoilta sekä edistää organisaatioiden kestävyyttä tukevia hallinto- ja ohjausjärjestelmiä. Päivityksen myötä periaatteisiin lisättiin mukaan kestävä kehitys, joka ottaa kantaa organisaatioiden haasteisiin kestäväen kehityksen riskien ja mahdollisuuksien hallinnassa. (OECD 2023.) Suomessa Corporate Governance -hallintokoodin on julkaissut Arvopaperimarkkinayhdistys (2020). Hallinnointikoodin tarkoituksena on täydentää lainsäädännöstä tulevia velvoitteita suomalaisille pörssiyrityksille sekä yhtenäistää pörssiyrityksien toimintatapoja ja avoimuutta (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020).

Corporate Governance tarkoittaa hyvää hallintotapaa eli suhteita organisaation johdon, hallituksen, osakkeenomistajien ja sidosryhmien välillä. Se tarjoaa rakenteen ja järjestelmiä, joiden kautta organisaatiota saadaan johdettua tavoitteiden mukaisesti. Periaatteet eivät kuitenkaan ole sitovia eivätkä korvaa paikallisia lakeja ja säännöksiä. Periaatteiden tärkeimpinä tavoitteina on auttaa organisaatiota saamaan rahoitusta pääomamarkkinoilta, suojata sijoittajia ja tukea organisaation kestävyyttä. Hallituksen jäsenten ja johtajien avoimuus ja vastuullisuus osakkeenomistajia kohtaan auttaa luottamuksen rakentamisessa, ja sitä kautta rahoituksen saannissa. Sijoittajat ovat yhä enemmän kiinnostuneita myös ympäristöllisistä ja yhteiskunnallisista haasteista ja riskeistä, joihin periaatteilla pystytään vastaamaan. (OECD 2023.)

Corporate Governancen osalta sisäinen valvonta nähdään prosessina, joka mukauttaa tekniikoitaan sopeutuen organisaation muutoksiin vastaamalla johdon odotuksiin (Caraiman 2020a). Arvopaperimarkkinayhdistyksen (2020) hallinnointikoodin suositus 24 koskee sisäistä valvontaa. Sen mukaan yhtiön on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhtiössä on määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja että valvonnan toimivuutta seurataan. Suositus 25 koskee riskienhallintaa, jonka mukaan yhtiön on määriteltävä periaatteet, joiden mukaan riskienhallinta järjestetään. Riskienhallinnalla varmistetaan riskien tunnistaminen, arvioiminen ja seuraaminen. Suositus 26 koskee sisäistä tarkastusta eli sitä, että yhtiön on määriteltävä, miten sisäisen tarkastuksen tehtävät on järjestetty. Sisäisen tarkastuksen tulee arvioida sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020.)

Listayhtiön on vuosittain annettava selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmänsä, johon on kuvattava sisäisen valvonnan menettelytavat ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteet. Kuvauksen on sisällettävä yleiskuvaus riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta. Riskienhallinnan yleiskuvaus sisältää järjestämisen pääperiaatteet, prosessin pääpiirteet ja yhteyden sisäiseen valvontaan. Sisäisen valvonnan yleiskuvaus sisältää sisäisen valvonnan viitekehyksen pääpiirteittäin, toiminnan ja kontrollien seurantamekanismien pääpiirteet, toimintaperiaatteiden kuvauksen ja suorittamisen pääpiirteet. Selvityksessä kuvataan konsernitason se, miten varmistetaan taloudellisen raportoinnin luotettavuus. Tarkoitus ei kuitenkaan ole kuvata taloudellista raportointiprosessia. Hallinto- ja

ohjausjärjestelmän kuvauksessa on lisäksi kuvattava sisäisen tarkastuksen organisointi ja keskeiset periaatteet. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020.)

Hyvä hallintotapa vaikuttaa sisäiseen valvontaan, sillä hallituksen ja tarkastusvaliokunnan ominaisuudet vaikuttavat sisäisen valvonnan laatuun (Hoitash ym. 2009). Alshhadat ja Al-Hajaya (2023) tutkivat hyvää hallintotapaa Covid-19-pandemian jälkeen selvittääkseen, miten organisaatiot voivat toimia optimaalisesti olosuhteissa, joita ei voi kontrolloida. Tutkimuksessa muun muassa sisäinen valvonta ja riskienhallinta nousivat esiin hallintoa tukevinä tekijöinä, joilla voidaan vaikuttaa yllättäviin toimintaympäristöjen muutoksiin sopeutumiseen (Alshhadat & Al-Hajaya 2023). Hallinto- ja ohjausjärjestelmistä vastaavat henkilöt ovat yhä enemmän mukana sisäisen valvonnan järjestelmien seurannassa sisäisen tarkastuksen lisäksi (Caraiman 2020b). Toisaalta sisäisen valvonnan järjestelmä voi myös vaikuttaa negatiivisesti hallinnon taloudelliseen menestykseen. Sisäisen valvonnan tehokkuutta tulisi lisätä, jotta organisaatioiden hallinnointi onnistuu taloudellisesti. (Kanca ym. 2022.) Hyvä hallintotapa käsittelee pohjimmiltaan agenttiongelmia eli sitä, kuinka johto ja rahoitus erotetaan toisistaan eli kuinka taataan se, että sijoittajat saavat tuottoa sijoitukselleen (Shleifer & Vishny 1997). Agenttiongelmia ja -teoriaa käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin.

### 2.3.2 Agenttiteoria

Agenttiteoriassa yksi osapuoli eli päämies delegoi työn toiselle osapuolelle eli agentille, joka tekee työn. Agenttiongelma syntyy siitä, että eri osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja työnjako. (Eisenhardt 1989; Fama 1980.) Agenttiteoriaa voidaan soveltaa tilanteisiin, joissa päämiehellä ja agentilla on toisistaan eriävät tavoitteet eli organisaation ja työntekijän oman edun välillä on eroa (Eisenhardt 1989; Wright ym. 2001). Päämies-agentti-teorian mukaisesti optimaalisin vaihtoehto riippuu muun muassa epävarmuudesta, riskien välttämisestä, tiedosta ja muista muuttujista (Eisenhardt 1989). Agenttiteoria keskittyy päämiehen ja agentin väliseen suhteeseen ja tutkii osapuolten välistä taloudellista vaihtokauppaa (Wright ym. 2001). Eisenhardtin (1989) mukaan agenttiteoria auttaa ymmärtämään tietojärjestelmiä, tulosten epävarmuutta, kannustimia ja riskejä. Nämä liittyvät vahvasti sisäiseen valvontaan ja sen prosesseihin.

Agenttiteoriaan liittyy kaksi merkittävää ongelmaa. Ensimmäinen ongelma syntyy, kun päämiehen ja agentin toiveet ja tavoitteet ovat erilaiset. Tällöin tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Toinen ongelma johtuu siitä, että päämiehen on kallista tai vaikeaa varmistaa, toimiiko agentti asianmukaisesti ja päämiehen tavoitteiden mukaisesti. (Eisenhardt 1989.) Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan agenttisuhteesta johtuvat kustannukset voidaan jakaa kolmeen eri osatekijään, jotka ovat valvonnasta aiheutuneet kustannukset, agentin sitouttamiseen liittyvät kustannukset sekä niin kutsuttu päämiehen hyvinvoinnin lasku, joka aiheutuu agentin toimiessa vastoin päämiehen toiveita. Erilaisten tavoitteiden lisäksi erilaiset asenteet riskiä kohtaan voivat johtaa siihen, että agentti toimii riskejä kohtaan vastoin päämiehen preferenssejä. Agenttiteoriaan liittyy lisäksi ongelma, jota kutsutaan moral hazardiksi. Tämä tarkoittaa sitä, kun agentti toimii päämiehen kannalta epäedullisesti. Tätä voidaan estää kannustimilla ja valvonnalla. (Eisenhardt 1989.)

Agenttiteoriassa päämiehen ja agentin välillä on sopimus. Sopimuksella pyritään siihen, että agentti toimii päämiehen tavoitteiden ja etujen mukaisesti. Tähän vaikuttavat muun muassa yksilön omat piirteet, organisaatio ja tiedot. Toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat yksilöstä riippuen muun muassa se, miten agentti suhtautuu omaan etuunsa ja välttää riskejä. (Eisenhardt 1989.) Eisenhardt (1989) nostaa artikkelissaan esiin kysymyksen siitä, kumpi on organisaation kannalta tehokkaampi, käyttäytymiseen tähtäävä sopimus vai tulossuuntautunut sopimus. Jensen ja Meckling (1976) lähestyvät ongelmaa positiivisemmasta näkökulmasta kuin aiempi kirjallisuus tutkien molempien osapuolien erilaisia kannustimia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat sopimukseen. Kirjallisuudessa keskittyy sen sijaan usein siihen, kuinka agenttia kannustettaisiin toimimaan päämiehen hyvinvoinnin maksimoimisen mukaisesti ottaen huomioon epävarmuus ja epätäydellinen valvonta. (Jensen & Meckling, 1976.) Agenttikustannusten minimoimiseen on erilaisia vaihtoehtoja. Agentin ja päämiehen intressien yhdistämiseksi voitaisiin sopia kannustimista, jotka kannustaisivat agenteja toimimaan päämiesten tavoitteiden mukaisesti. (Shleifer & Vishny 1997.) Murphy (1999) nostaa esiin toimitusjohtajien palkitsemisen eli kannustimien vaikutuksen organisaation osakkeiden arvoon. Monet toimitusjohtajat ymmärtävät toimintansa vaikutuksen kirjanpidon tulokseen, mutteivat sijoittajien mielikuviiin eli omistajien hyödyn maksimoimiseen (Murphy 1999).

### 2.3.3 SOX-laki

Vuonna 2002 julkaistu Sarbanes-Oxley-laki korostaa sisäisten kontrollien tärkeyttä. Laki vaatii yhdysvaltalaisia organisaatioita rakentamaan ja ylläpitämään sisäisiä kontrolleja taloudellisessa raportoinnissa sekä vaatii johtoa ja tilintarkastajia arvioimaan ja raportoimaan sisäisten kontrollien tehokkuudesta. (D'Aquila 2013.) Laki pyrkii parantamaan taloudellisen raportoinnin luotettavuutta ja palauttamaan sijoittajien luottamuksen (Sun 2016). SOX-lain pykälä 302 vaatii organisaatioiden johtoa arvioimaan sisäisten kontrollien tehokkuutta ja tunnistamaan merkittävät muutokset sisäisissä kontrolleissa edelliseen kvartaaliin verrattuna. SOX-lain pykälä 404 sen sijaan vaatii tilintarkastajia arvioimaan ja raportoimaan asiakkaidensa sisäisistä kontrolleista. (Basu ym. 2018.) Albring ym. (2018) tutkivat, onko aiemman vuoden odottamattomista tilintarkastuspalkkioista hyötyä uusien olennaisten heikkouksien ennakoimisessa SOX-lain mukaisesti raportoidussa sisäisessä valvonnassa. Odottamattomat palkkiot liittyvät vahvasti SOX-lain mukaisesti raportoituihin olennaisiin heikkouksiin. Tulosten mukaan odottamattomat tilintarkastuspalkkiot sisältävät tietoa havaitsemattomista kustannuksista ja asiakkaan valvontariskeistä, mistä on tilintarkastajille hyötyä tulevien sisäisen valvonnan heikkouksien ennakoimisessa. (Albring ym. 2018.)

SOX-lain vaikutuksia sisäiseen valvontaan on tutkittu monesta eri näkökulmasta (mm. Mitra ym. 2013; Yin ym. 2020). Mitra ym. (2013) tutkivat kirjanpidon konservatiivisuuden ja sisäisen valvonnan heikkouksien välistä suhdetta SOX-lain jälkeisenä aikana, jolloin yhdysvaltalaisissa organisaatioissa on ollut tiukempia säännöksiä ja tehostetumpaa valvontaa sisäiseen valvontaan liittyen. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden, joissa on sisäisen valvonnan heikkouksia,

kirjanpito on konservatiivisempaa kuin organisaatioissa, joissa on tehokas sisäinen valvonta. Tämä selittyy sillä, että sisäiseltä valvonnalta heikoissa organisaatioissa pyritään konservatiivisemmalla kirjanpidolla vähentämään raportoinnin epävarmuutta, edistämään sopimusten tehokkuutta ja parantamaan luotettavuutta. (Mitra ym. 2013.) Yin ym. (2020) tutkivat kirjanpidon konservatiivisuuden sekä toimitusjohtajan ja hallituksen sosiaalisten suhteiden välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan suhteiden ollessa hyvät, hallituksen päättämä sisäinen valvontajärjestelmä voi olla keino, jolla toimitusjohtaja toteuttaa vähemmän konservatiivisia periaatteita. Organisaatioissa, joissa pyritään lisäämään kirjanpidon konservatiivisuutta, tulisi parantaa sisäisen valvonnan laatua. (Yin ym. 2020.)

SOX-lakia on myös kritisoitu. Varsinkin sen varhaisille käyttöönottajille aiheutui suuria kustannuksia sen soveltamisesta. Kaikki prosessit, joilla oli tekemistä tilinpäätöksen kanssa, tutkittiin tarkasti. Jotkut organisaatiot myös tunnistivat ja testasivat avainkontrollejaan. (Jeffrey 2008.) Deumesin ja Knechelin (2008) mukaan sisäisen valvonnan raportointi voi olla joustavampaa, jos organisaatiot omaksuvat vapaaehtoisesti laajan lähestymistavan sisäisestä valvonnasta raportointiin. Raportointi ylittää SOX-pohjaiset lähestymistavat sekä joustavuus antaa organisaatiolle mahdollisuuden räätälöidä sisäisen valvonnan raportoinnin toimintaympäristöönsä sopivaksi. (Deumes & Knechel 2008.)

Sisäisen valvonnan heikkouksien julkistaminen ei ole kaikille organisaatioille pakollista. Organisaatioilla on erilaisia taloudellisia kannustimia riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta raportointiin vapaaehtoisesti. Johto pohtii päätöksissään sisäisen valvonnan tietojen julkistamisen kustannuksia ja hyötyjä. Julkistamiseen ja sen laajuuteen vaikuttaa muun muassa organisaation luontainen riskialttius. (Deumes & Knechel 2008.) Basu ym. (2018) tutkivat, miksi jotkin listautumisantirytykset julkistavat ennakoivasti sisäisen valvonnan heikkouksiin, vaikka SOX-laki ei koske niitä. Tutkimuksen mukaan tällaisilla organisaatioilla on todennäköisemmin tilintarkastuskomiteoita verrattuna organisaatioihin, jotka eivät paljasta sisäisen valvonnan heikkouksiin. Lisäksi tutkimuksessa on havaittu, että listautumisannin alihinnoittelu on vähäisempää organisaatioissa, jotka julkistavat tietoa sisäisen valvontansa heikkouksista. Näin ollen tiedon epäsymmetria vähenee. (Basu ym. 2018.) Yhdysvaltalaiset organisaatiot raportoivat epätodennäköisemmin sisäisen valvonnan olennaisista heikkouksista kuin muut organisaatiot. Lisäksi vahvoiksi oikeusvaltiomaiksi luokiteltujen maiden organisaatiot raportoivat epätodennäköisemmin olennaisista heikkouksista kuin heikkojen oikeusvaltiomaiden organisaatiot. (Wilford 2016.)

Sisäisen valvonnan heikkouksien julkistaminen voi vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon ja esimerkiksi sen lainaehtoihin, sillä Kim ym. (2011) tutkivat SOX-lain pykälän 404 mukaan sisäisen valvonnan heikkouksia julkistaneiden organisaatioiden lainasopimuksia verrattuna organisaatioihin, jotka eivät ole paljastaneet näitä heikkouksia. Sisäisen valvonnan heikkouksien julkistaneiden organisaatioiden lainamarginaalit ovat korkeampia, lainojen ehdot ovat tiukempia, ja lainasopimukset tällaisten organisaatioiden kanssa ovat vähemmän houkuttelevia lainanantajille. Tutkimuksen mukaan pankit korottavat organisaatioiden korkoja, kun ne julkistavat sisäisen valvonnan ongelmiaan sekä päinvastoin laskevat lainakorkoja, kun aiemmin raportoituja ongelmia korjataan. (Kim ym. 2011.) Organisaation liiketoimintastrategialla on vaikutusta sen taloudellisen

raportoinnin sisäisen valvonnan vahvuuteen ja tilintarkastajien sisäisen valvonnan raportoinnin laatuun. Innovatiivisilla organisaatioilla on todennäköisesti heikompi sisäinen valvonta. Tällaiset organisaatiot raportoivat todennäköisemmin olennaisista sisäisen valvonnan heikkouksista, mutta vähemmän todennäköisesti korjaavat näitä heikkouksia. (Bentley-Goode ym. 2017.) SOX-lain lisäksi myös tilintarkastusstandardit määrittävät sisäistä valvontaa ja tarkastusta. Sisäiseen valvontaan liittyviä tilintarkastusstandardeja käsitellään seuraavassa luvussa.

### **2.3.4 Sisäiseen valvontaan liittyvät tilintarkastusstandardit**

Kansainväliset tilintarkastusstandardit eli ISA-standardit ovat IAASB-komitean eli International Auditing and Assurance Standards Boardin antamia standardeja. ISA-standardien lisäksi tilintarkastusta koskevat myös IAASB:n antamista standardeista laadunvalvontaa koskevat ISQM-standardit sekä IESBA:n eli International Ethics Standards Board for Accountants antamat eettiset säännöt. ISA-standardit määrittelevät tilintarkastuksen peruseriaatteet, tavoitteet, tarkastuksen ja dokumentoinnin. (Suomen Tilintarkastajat ry 2024.) IESBAn eettisissä säännöissä on eettiset peruseriaatteet, jotka muodostavat standardin tilintarkastajalta odotetulle käyttäytymiselle. Nämä peruseriaatteet ovat rehellisyys, objektiivisuus, ammatillinen pätevyys ja huolellisuus, salassapitovelvollisuus sekä ammatillinen käyttäytyminen. (IAASB 2020.) Näitä eettisiä peruseriaatteita ja osaa ISA-standardeista voidaan hyödyntää ja soveltaa myös sisäisessä valvonnassa ja tarkastuksessa.

ISA 200 käsittelee riippumattoman tilintarkastajan yleisiä velvollisuuksia tilintarkastuksessa. Tilintarkastajan tulee muun muassa suunnitella ja toteuttaa asianmukaisia toimenpiteitä arvioituihin riskeihin vastaamiseksi hankkimalla tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä siitä, esiintyykö olennaisia virheellisyyksiä. Standardin mukaisesti johdolla ja soveltuviissa tapauksissa hallintoelimillä on vastuu tilinpäätöksen laatimisesta sovellettavan tilinpäätösnormiston mukaisesti eli siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan sekä vastuu sellaisesta sisäisestä valvonnasta, joka katsotaan tarpeelliseksi, jotta on mahdollista laatia tilinpäätös, jossa ei ole virheestä tai väärinkäytöksestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä. Sisäiseen valvontaan kuuluu johdon suunnittelu, käyttöönotto ja ylläpito tunnistettuihin riskeihin vastaamisessa. Tunnistetut riskit voivat vaarantaa tilinpäätöksen kannalta relevanttien tavoitteiden saavuttamisen. Olennaisen virheellisyyden riskejä ei voida poistaa, vaan niitä pyritään pienentämään toimivalla sisäisellä valvonnalla. (ISA 200.)

ISA 210 käsittelee tilintarkastajan velvollisuuksia koskien tilintarkastustoimeksiannon ehdoista sopimista johdon kanssa. Standardin mukaan johdon on hyväksyttävä ja ymmärrettävä olevansa vastuussa sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka se katsoo tarpeelliseksi. Sisäisellä valvonnalla on varmistuttava siitä, että tilinpäätöksessä ei ole olennaista virheellisyyttä, joka johtuu väärinkäytöksestä tai virheestä. Riippumaton tilintarkastus ei korvaa sisäistä valvontaa, jota johto ylläpitää. Sisäinen valvonta kuvaa johdon tarpeita, yhteisöä koskevien riskien luonnetta, liiketoiminnan monimutkaisuutta, relevantteja säädöksiä ja määräyksiä. (ISA 210.) Uudistetun ISA 315 mukaan sisäinen valvonta käsittää

valvontaympäristön, yhteisön riskienarviointiprosessin, taloudellisen raportoinnin kannalta relevantit tietojärjestelmät ja liiketoimintaprosessit sekä kommunikaation, kontrollitoiminnot ja kontrollien seurannan.

ISA 240 mukaisesti suuressa yhteisössä voi olla tekijöitä, jotka rajoittavat johdon epäasianmukaista menettelyä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa tehokas sisäinen tarkastus, hallintoelinten suorittama tehokas valvonta sekä kirjallisten menettelytapaohjeiden olemassaolo ja täytäntöönpano. Johto voi päättää, millaisia kontroleja on käytössä ja millaisia riskejä otetaan. Tämän takia johto voi todeta, että jonkin tietyn kontrollin ylläpitäminen ei ole kustannustehokasta, jos väärinkäytöksestä johtuvan olennaisen virheellisyyden riskiä pidetään pienenä. Vilpillisestä taloudellisesta raportoinnista johtuviin virheellisyyksiin liittyy useita riskitekijöitä. Sisäiseen valvontaan ja sen puutteisiin liittyviä riskitekijöitä ovat muun muassa se, että hallintoelimet eivät valvo sisäistä valvontaa tehokkaasti ja vaikeudet määrittää, kenellä on määräysvalta. Sisäinen valvonta on puutteellista, jos kontroleja ei seurata riittävästi, henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja tehtävistä huonosti suoriutuvia henkilöitä palkataan kirjanpidon, tietotekniikan tai sisäisen tarkastuksen tehtäviin, tai jos laskenta- ja tietojärjestelmät ovat tehottomia. (ISA 240.)

ISA 265 käsittelee tilintarkastajan velvollisuutta kommunikoida sisäisen valvonnan puutteista hallintoelimille ja johdolle. Sisäisen valvonnan puutteellisuudella tarkoitetaan joko kontrollia, joka ei pysty oikea-aikaisesti estämään tai havaitsemaan ja korjaamaan tilinpäätöksessä olevia virheellisyyksiä tai sitä, ettei ole ollenkaan kontrollia, joka estäisi tai havaitsisi ja korjaisi tilinpäätöksessä olevia virheellisyyksiä. Merkittävä sisäisen valvonnan puutteellisuus voi seurata muun muassa, jos on todennäköisyys sille, että tilinpäätöksessä on olennaisia virheellisyyksiä, arvioitujen lukujen määrittäminen on subjektiivista ja monimutkaista tai on alttiutta väärinkäytökselle. Merkittävä puutteellisuus voi johtua myös siitä, että kontrollit ovat tärkeitä taloudellisen raportoinnin prosessissa. Näitä kontroleja ovat esimerkiksi yleiset valvovat kontrollit, väärinkäytöksiä estävät kontrollit, tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden valintaa koskevat kontrollit ja tilikauden lopun taloudellista raportointia koskevat kontrollit. (ISA 265.)

Uudistettu ISA 315 koskee tilintarkastajan velvollisuutta tunnistaa riskit tilinpäätöksen olennaiseen virheellisyyteen, ja arvioida niitä toimintaympäristöstä ja sisäisestä valvonnasta muodostaman käsityksen avulla. Tilintarkastuksen kannalta relevantit kontrollit koskevat useimmiten taloudellista raportointia, ja tilintarkastajan tulee harkita, mitkä kaikista taloudellisen raportoinnin kontroleista ovat relevantteja. Tilintarkastajan on myös muodostettava käsitys valvontaympäristöstä, ja arvioitava onko johto aikaansaanut ja ylläpitänyt rehellisyyttä ja eettistä käyttäytymistä edistävää kulttuuria, ja antavatko valvontaympäristön eri elementtien vahvuudet pohjan sisäisen valvonnan muille osa-alueille. Lisäksi tilintarkastajan on muodostettava käsitys siitä, miten taloudellisen raportoinnin kannalta relevantteja kontroleja seurataan, miten havaittuja puutteellisuuksia korjataan, miten sisäinen tarkastus toimii ja mitä tietolähteitä seurannassa käytetään. (ISA 315.)

ISA 330 käsittelee tilintarkastajan velvollisuutta vastata ISA 315:n mukaan tunnistettuihin olennaisen virheellisyyden riskeihin. Tilintarkastajan on testattava kontroleja ja muun muassa hankittava evidenssiä siitä, miten kontroleja on

sovellettu, miten johdonmukaisesti ja kuka niitä on soveltanut (ISA 330). Harvoin suoritettavat kontrollit, kuten vain kvartaaleittain suoritettavat kontrollit ovat usein olennaisia tilinpäätöksen laatimisen kannalta. Näiden kontrollien tavoitteena on havaita virheellisyyksiä. Kontrollien testauksessa tulee ottaa huomioon muun muassa kontrollin suorittamistiheys, relevanssi ja luotettavuus sekä odotettu poikkeama. (Jacoby & Hitzig 2011.) ISA 230 käsittelee tilintarkastusdokumentaatiota. Tilintarkastajan tulee laatia dokumentaatio, joka sisältää tarpeellisen määrän soveltuvaa tietoa sekä evidenssin, joka osoittaa tilintarkastuksen suunnittelun ja suorittamisen vaatimusten mukaisesti (ISA 230).

## 2.4 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus tarkoittaa yksiköitä, jotka tarjoavat johdosta riippumatonta varmistusta ja arviointia riskienhallinnan ja hallinnon riittävydestä ja tuloksellisuudesta (IIA 2020). Sisäinen tarkastus tarjoaa hyödyllisiä palveluita organisaatioille (Christ ym. 2021). Sisäiset tarkastajat tyypillisesti arvioivat organisaation sisäisten kontrollien ja valvonnan laatua (Mock & Willingham 1983). Sisäinen tarkastus auttaa johtoa arvioimaan organisaation valvontatoimia, joiden tärkeimmät tavoitteet ovat vaatimustenmukaisuuden ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen (Rittenberg 2013). Sisäiset tarkastajat voivat arvioida organisaation ja sen toiminnan tehokkuutta, tunnistaa ja lieventää riskejä sekä varmistaa, että johto noudattaa organisaation toimintatapoja ja periaatteita (Treadwell 2022). Sisäiset tarkastajat käyttävät useita uusia teknologioita, menettelytapoja ja tietolähteitä tarkastuksissaan. Sisäisessä tarkastuksessa hyödynnetään muun muassa robottiprosessiautomaatiota (RPA) ja tekoälyä (AI). (Christ ym. 2021.)

Sisäinen tarkastus hyödyttää organisaatiota monin tavoin. Sisäiset tarkastajat ovat organisaatioille hyödyllisiä, koska he voivat muun muassa vähentää työntekijöiden tekemien petosten mahdollisuutta. (Treadwell 2022.) Carcellon ym. (2020) tutkimuksen mukaan sisäinen tarkastus luo organisaatioille arvoa vähentämällä riskejä ja parantamalla suorituskykyä. Tarkastajat hyötyvät toimivista sisäisistä kontroleista, koska voidessaan luottaa niihin heidän ei tarvitse välttämättä tarkastaa niin yksityiskohtaisesti (Mock & Willingham 1983). Ulkoistetut sisäiset tarkastukset voivat hyödyttää organisaatiota, koska tilintarkastuspalkkiot voivat olla pienempiä tilintarkastajan luottaessa ulkoistettuun sisäiseen tarkastukseen, joka on erillään organisaation johdosta ja objektiivista (Abdul Wahab ym. 2021). Tilintarkastuspalkkiot ovat myös alhaisempia organisaatioille, jotka korjaavat aiemmin raportoituja sisäisen valvonnan heikkouksia verrattuna organisaatioihin, jotka raportoivat uudelleen olennaisista sisäisen valvonnan heikkouksista. Toisaalta tilintarkastuskulut ovat pienempiä organisaatioilla, joilla ei ole ollut lainkaan raportoituja sisäisen valvonnan heikkouksia. (Munsif ym. 2011.) Myös Burtin (2016) tutkimuksen mukaan tilintarkastuspalkkiot voivat olla pienempiä, jos sisäinen tarkastus ja sisäinen valvontajärjestelmä toimivat.

Chalmersin ym. (2018) tutkimuksen mukaan heikompi sisäisen valvonnan laatu lisää tarkastusviiveitä, raportointiviiveitä ja tarkastusmaksuja. Lisäksi Baileyn ym. (2018) mukaan tilintarkastuskuluihin ja tarkastuksen viiveeseen

vaikuttaa myös organisaation riskienhallinta. Sisäisen tarkastuksen kyvyttömyys havaita merkittäviä puutteita sisäisessä valvonnassa vähentää ulkopuolisten tarkastajien halukkuutta luottaa sisäiseen tarkastukseen. Automaattiset korjausstrategiat korjaavat manuaalisia korjausstrategioita paremmin tarkastajien käsitykset huonosta sisäisestä tarkastuksesta. Samoin harvemmat korjausstrategiat toimivat jatkuvia korjausstrategioita paremmin. (Farkas & Hirsch 2016.)

Monissa organisaatioissa johdolla on tapana julkistaa ennusteita, joiden tarkoituksena on välittää tietoa organisaation tulevasta tuloksesta sekä vähentää tiedon epäsymmetriaa johdon ja osakkeenomistajien välillä. Tutkimusten mukaan sisäisen tarkastuksen laatu vaikuttaa johdon ennusteiden tarkkuuteen ja täsmällisyyteen. (Bardhan ym. 2023.) Sisäinen tarkastus hyödyttää taloudellisesti organisaation operatiivisia palveluja ja toimintoja. Operatiiviset palvelut voidaan jakaa perinteisiin arviointipalveluihin ja liiketoimintalähtöisiin palveluihin. Molemmilla palveluilla on positiivinen yhteys toiminnan tehokkuuteen. Toisaalta sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen vähentäisi operatiivisten palvelujen vaikutusta toiminnan tulokseen. (Jiang ym. 2020.)

Sisäiset tarkastajat identifioidaan usein organisaation työntekijöiksi. Ulkoiset tarkastajat ovat huolissaan siitä, että työntekijäksi identifioituminen voi vaikuttaa negatiivisesti sisäisen tarkastuksen objektiivisuuteen. Toisaalta tämä identiteetti voi olla hyödyllinen, koska sisäiselle tarkastajalle voidaan olla halukkaampia jakamaan tarkastuksen kannalta tärkeitä tietoja sisäisen valvonnan heikkouksista. Tämä vaikutus on vielä vahvempi, kun heikkouden vakavuus kasvaa. (Burt 2016.) Lennoxin ja Wun (2022) tutkimuksen mukaan pakolliset sisäisen valvonnan tarkastukset eivät parantaneet taloudellisen raportoinnin laatua Kiinassa. Tilintarkastajien vaatimukset julkistaa sisäisen valvonnan heikkoudet pahensivat tilintarkastajan ja asiakkaan välisiä ristiriitoja, mikä johti siihen, että tilintarkastajat epätodennäköisemmin havaitsivat ja oikaisivat virheellisyyksiä ennakkotarkastusta koskevissa tilinpäätöksissä. Tilintarkastusoikaisujen määrän väheneminen liittyy olennaisten virheellisyyksien määrän kasvamiseen. (Lennox & Wu 2022.)

Sisäisen tarkastuksen laatu on viisiulotteinen rakenne, johon sisältyvät panos, prosessi, tuotos, tulos ja kontekstuaaliset ulottuvuudet. Eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita eri laatu-ulottuvuuksista, esimerkiksi sisäisen tarkastuksen johtajat prosessista ja johto tuloksesta. (Trotman & Duncan 2018.) Sisäiseen tarkastukseen vaikuttavat sisäisen tarkastuksen hallitukselta saama tuki, monipuoliset koulutusohjelmat, sisäisen tarkastuksen käyttö johtamiskoulutuksen alueena sekä riskienhallintajärjestelmä (D'Onza ym. 2020). Sisäisellä tarkastuksella ja sen ominaisuuksilla on vaikutusta organisaation sisäisen valvonnan ja taloudellisen raportoinnin laatuun. Sisäisen valvonnan laatuun vaikuttavat sisäisen tarkastuksen osaaminen, laadunvalvonnan taso, seurantaprosessi sekä tarkastuskomitean osallistuminen sisäisen tarkastuksen ohjelman ja tulosten arvioimiseen. (Oussii & Boulila Taktak 2018.) Organisaation sisäisen tarkastuksen kokemus, koulutus ja koko liittyvät taloudellisen raportoinnin laatuun, olennaisiin heikkouksiin ja virheellisyyksiin. Virheellisiin raportointitapahtumiin reagoidaan organisaatioissa investoimalla sisäisen tarkastuksen osaamiseen, jolloin olennaiset heikkoudet korjaantuvat. (Renschler ym. 2023.)



Parempi sisäinen tarkastus johtaa organisaatioissa parempiin kontrolleihin. Osaavat tarkastajat ovat avainasemassa. Tarkastajien tulee olla valmiita omaksumaan uusia teknologioita, tunnistaa ja pienentää riskejä sekä kehittää luovia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Riskien arviointi on oleellinen osa sisäistä tarkastusta. Riskeistä tulee tunnistaa ne, jotka ovat organisaation kontrolloitavissa. Sisäisten tarkastajien tulee myös tunnistaa rajansa työskennellessään läheisesti johdon kanssa. (Hirth Jr. 2008.) Alzebanin (2015) Saudi-Arabiassa toteutetun tutkimuksen mukaan myös kulttuurin eri ulottuvuudet vaikuttavat sisäisen tarkastuksen laatuun. Näitä ulottuvuuksia ovat muun muassa valtaetäisyydet, epävarmuuden välttäminen ja individualismi. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa valtaetäisyys ja epävarmuuden välttäminen ovat korkeita, sisäisen tarkastuksen laatu on alhaisempi. Toisaalta individualismilla ja sisäisen tarkastuksen laadulla on positiivinen yhteys. Sisäinen tarkastus perustuu pitkälti prosessissa mukana olevien yksittäisten sisäisten tarkastajien saavutuksiin. Sisäisen tarkastuksen osastojen parhaita käytäntöjä ei määrätä hierarkkisin keinoin vaan sisäisten tarkastajien ammattitaidolla. (Alzeban 2015.)

Sisäisen tarkastuksen tulisi luoda sisäistä valvontaa koskeva tarkastussuunnitelma, jossa on mitattavissa olevat tavoitteet ja strategiat sekä esitellä tämä suunnitelma johdolle. Sisäisen tarkastuksen tulisi myös tehdä yhteistyötä controllerien kanssa, jotta voidaan arvioida kontrollitarpeita ja tunnistaa mahdollisia päällekkäisyyksiä. (Rittenberg 2013.) Lenningin ja Gremyrin (2022) mukaan sisäiset tarkastukset keskittyvät liikaa vaatimustenmukaisuuteen eivätkä tarpeeksi parannuksiin, ja tarkastajien tulisi parantaa tietojaan, taitojaan ja tarkastusten suunnittelua. Sisäisten tarkastajien tulee pysyä vaatimusten tasalla muuttuvassa raportointiympäristössä (Calderon ym. 2012). Sisäiseen tarkastukseen on suunnattu ohjeita SOX-lain pohjalta. Sisäiselle tarkastukselle tulisi luoda peruskirja, jota tulisi noudattaa. Tarkastusvaliokunnan tehtävät, valtuudet ja vastuut tulisi yksilöidä. Tarkastusvaliokunnan kriittiset menestystekijät tulisi määritellä, jotta varmistetaan siitä, että sen jäsenillä on tarvittavat pätevyudet. Menestystekijöiden lisäksi tulisi tunnistaa perusarvot, joiden tulisi heijastaa organisaation vaatimuksia. Kaikkien jäsenten tulee osallistua aktiivisesti kokousten esityslistan laatimiseen. Kokousten alussa tulee tarkistaa edellisen kokouksen asiat, ja kokouksen lopussa kirjoittaa yhteenveto kokouksesta. Sisäisessä tarkastuksessa tulee ottaa huomioon organisaation visio, ydinarvot ja kriittiset menestystekijät. (Tysiac 2012.)

Sisäisen tarkastuksen laatua ja tehokkuutta voidaan parantaa eri keinoin. Vijayakumar ja Nagaraja (2012) esittävät tutkimuksessaan toimenpiteitä, joilla sisäisen tarkastuksen tehokkuus voidaan varmistaa. Sisäisillä tarkastajilla tulee olla riittävät tiedot organisaation toiminnasta. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi raportoida suoraan tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle sekä tavata tarkastusvaliokunta vähintään kerran vuodessa ilman ylimmän johdon jäseniä. Lisäksi sisäisellä tarkastuksella tulisi olla selkeä tehtävänkuvaus, jossa määritellään sen toimivalta. Tarkastuksista tulisi säännöllisesti laatia yhteenvetoa havainnoista ja suosituksista. (Vijayakumar & Nagaraja 2012.) Sisäinen tarkastus tarvitsee lisätutkimusta muun muassa tietotekniikan innovaatioista, henkilöstön kehittämisestä ja ketterästä auditoinnista (Christ ym. 2021).

Organisaatioilla on niin kutsuttuja ”best practices” eli parhaita käytäntöjä, jotka ovat käytössä muissa organisaatioissa ja joiden voidaan olettaa toimivan omassa organisaatiossa. Sisäiseen tarkastukseen voi kuulua osana eettisten sääntöjen täytäntöönpano ja niistä tiedottaminen sekä petostentorjuntaohjelma. Sisäisen tarkastuksen tehokkuutta ja SOX-lain noudattamista voidaan arvioida muun muassa tarkastelemalla, onko kokouksia pidetty tarpeeksi ja ovatko ne olleet kattavia. Kokouksia pitäisi pitää säännöllisesti myös taloushallinnon, raportoinnin ja johdon sekä tilintarkastajien kanssa. (Audit Committee Best Practices 2008.) Jeffrey (2008) mukaan parhaita käytäntöjä sisäiseen valvontaan liittyen ovat riskienarvioinnin tekeminen, sisäisten kontrollien tunnistaminen ja jakaminen lopullisen raportoinnin aikana sekä niiden jatkuva testaus.

## 2.5 Sisäisen valvonnan viitekehykset

### 2.5.1 Kolmen linjan malli - Three Lines Model

Kolmen linjan malli on kaikille organisaatioille soveltuva malli, joka auttaa sellaisten rakenteiden ja prosessien tunnistamisessa, jotka parhaiten tukevat tavoitteiden saavuttamista sekä mahdollistavat riskienhallinnan ja toimivan hallinto- ja johtamisjärjestelmän (IIA 2020). Kolmen linjan mallissa sisäistä valvontaa tarkastellaan roolien ja vastuiden kautta. Mallin on julkaissut Institute of Internal Auditors (IIA) vuonna 2013, ja sitä on päivitetty vuonna 2020. Kolmen linjan mallissa ylimmän johdon valvonnan alla on kolme erillistä linjaa, jotka toteuttavat tehokasta riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa. (Ratsula 2021, 42–43). Kolmen linjan malli auttaa organisaatorakenteen sekä roolien ja vastuiden määrittämisessä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kannalta (Ratsula 2021, 48). Ilman toimivaa rooli- ja vastuujakoa avainriskejä voi jäädä huomaamatta, ja niitä voidaan arvioida väärin (Bantleon ym. 2021).

Kolmen linjan malli koostuu kuudesta periaatteesta, jotka ovat hyvä hallinto, hallituksen roolit, johto ja ensimmäisen ja toisen linjan roolit, kolmannen linjan roolit, kolmannen linjan riippumattomuus, ja arvion luominen ja suojaaminen. Ensimmäiseen periaatteeseen eli hyvään hallintoon liittyvät asianmukaiset rakenteet ja prosessit. Hallinnollisella elimellä eli hallituksella on vastuuvollisuus organisaation valvonnasta. Johto vastaa toimenpiteistä, kuten riskienhallinnasta, organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi sisäinen tarkastus antaa varmuutta ja neuvontaa sisäiseen valvontaan liittyen. (IIA 2020; Ratsula 2021, 43–45.) Toinen periaate liittyy ylimmän hallinnollisen elimen eli hallituksen rooleihin. Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että hallinnolla on asianmukaiset rakenteet ja prosessit sekä varmistaa, että organisaatio toimii sidosryhmien etujen mukaisesti. Lisäksi hallituksen tulee tarjota johdolle resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi, varmistaa, että toiminta on lainmukaista ja eettistä sekä perustaa sisäisen tarkastuksen toiminto. Sisäisen tarkastuksen tulisi olla riippumatonta ja objektiivista tuodessaan luottamusta organisaation tavoitteiden toteutumiseen ja valvoessaan tavoitteiden toteutumista. (IIA 2020; Ratsula 2021, 44–45.) Toiminnassaan hallitus sitoutuu seuraamaan sidosryhmien etuja, ja kommunikoidaan

sidosryhmille tavoitteiden saavuttamisesta. Vastuullisuuden edistäminen on myös hallituksen vastuulla. Lisäksi hallitus valvoo organisaation riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa sekä määrittää, kuinka halukas organisaatio on ottamaan riskejä. (Ratsula 2021, 46.)

Kolmas periaate koskee johtoa ja ensimmäisen ja toisen linjan rooleja. Ensimmäisen linjan roolit ovat suorassa linjassa palveluiden ja tuotteiden toimittamisen kanssa organisaation asiakkaille. Toisen linjan roolit liittyvät riskienhallintaan. Näitä rooleja voidaan sekoittaa tai erottaa esimerkiksi antamalla sekä ensimmäisen että toisen linjan rooleja asiantuntijalle. Vastuu riskienhallinnasta on kuitenkin ylimmällä johdolla sen ollessa osa ensimmäisen linjan rooleja. (IIA 2020; Ratsula 2021, 44.) Ensimmäisen linjan rooleihin kuuluu lisäksi johtaa organisaation toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä raportoida todellisista ja odotetuista tuloksista hallitukselle. Ensimmäisen linjan rooleihin kuuluu johdon osalta myös sisäisen valvonnan ylläpito ja lakien ja sääntelyn noudattamisen varmistaminen. (Ratsula 2021, 47.) Toisen linjan roolit tarjoavat riskienhallintaan liittyvää asiantuntemusta muun muassa riskienhallintakäytäntöjä kehittämällä ja analysoimalla riskienhallinnan tehokkuudesta. (IIA 2020; Ratsula 2021, 47.)

Neljäs periaate liittyy kolmannen linjan rooleihin. Kolmas linja tarkoittaa sisäistä tarkastusta, joka auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen tarkastus vaikuttaa organisaation riskienhallinta-, valvonta- ja johtamisprosessien arviointiin ja kehittämiseen. Sisäisen tarkastuksen toiminto raportoi suoraan johdolle ja hallitukselle. (IIA 2020; Ratsula 2021, 45.) Viides periaate liittyy neljänteen periaatteeseen koskien kolmannen linjan riippumattomuutta. Sisäisen tarkastuksen on oltava riippumatonta pysyäkseen objektiivisena ja uskottavana. (IIA 2020; Ratsula 2021, 45.) Riippumattomuutta edistävät tilivelvollisuus hallitukselle, tarpeellisten ihmisten saavutettavuus ja esteetön resurssien ja tietojen saatavuus sekä puolueettomuus (Ratsula 2021, 45). Sisäisen tarkastuksen tulisi pystyä toteuttamaan tarkastus ilman häirintää tai ulkopuolisia vaikutteita (IIA 2020). Kuudes periaate arvon luomisesta ja suojaamisesta toteutuu toimivien roolien myötä. Toimintojen yhdenmukaisuus varmistetaan toimivalla viestinnällä. (IIA 2020; Ratsula 2021, 45.)

Kolmen linjan mallin rooleilla on erilaisia suhteita keskenään. Ylin hallinnollinen elin eli hallitus määrittää organisaation vision, mission, arvot ja riskinottohalukkuuden. Hallitus vastuuttaa johdon ja varmistaa, että organisaatiolla on resursseja tavoitteiden saavuttamiseen. Johto raportoi hallitukselle näihin tavoitteisiin liittyvistä tekijöistä. Hallituksen ja johdon roolit voivat kuitenkin olla myös osittain päällekkäisiä. Johto ja sisäinen tarkastus sen sijaan ovat toisistaan riippumattomia, ja sisäinen tarkastus on vastuussa ja raportoi hallitukselle. (IIA 2020.) Lisäksi tarkastusvaliokunnat ovat osa suomalaisten suuryritysten hallitus-työskentelyä. Tarkastusvaliokunnalla tarkoitetaan yhtiön hallituksen perustamaa ja sen jäsenistä koostuvaa elintä, joka valmistelee taloudellista raportointia ja valvontaa koskevia asioita. Tehtäviin kuuluu monien muiden tehtävien lisäksi usein myös sisäisen valvontajärjestelmän sekä sisäisten ja ulkoisten tarkastajien valvominen. (Ratsula 2021, 66.)

## 2.5.2 Sisäisen valvonnan COSO-malli

Yksi sisäisen valvonnan eniten käytetyistä malleista ja määritelmistä on Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin vuonna 1992 julkaisema viitekehys ”COSO-malli”. Tätä mallia on päivitetty vuonna 2013 vastaamaan paremmin muuttuneiden liiketoimintaympäristöjen vaatimuksia. (COSO 2013; Rittenberg 2013.) Päivitetty malli auttaa oikein sovellettuna organisaatioita kehittämään tehokkaampia sisäisiä kontroleja pienemmillä kustannuksilla (Rittenberg 2013). Mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä komponentista, jotka ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta (COSO 2013; Rittenberg 2013). Lisäksi COSO-mallissa on 17 peruseriaatetta. Nämä periaatteet on kehitetty sisäisen valvonnan viiden komponentin ympärille. COSO-mallin mukaan tehokkaasti toimivassa sisäisessä valvonnassa kaikki viisi komponenttia toimivat. Komponentit ovat toimivia, jos peruseriaatteet on saavutettu. (Rittenberg 2013.)

COSO-mallin käyttöönotosta on organisaatioille hyötyä. Mallin tarkoituksena on auttaa organisaatioita parantamaan sisäistä valvontaansa tavoitteenaan vähentää petoksia ja hallita riskejä (Tadesse ym. 2022). Mallin avulla voidaan myös eliminoida organisaatiolle tehottomat ja tarpeettomat kontrollit (COSO 2013). Chanin ym. (2021) tutkimuksen mukaan sisäisellä valvonnalla ja sen komponenteilla voi olla positiivinen vaikutus organisaatioiden innovaatioihin. Tämä vaikutus vaihtelee sisäisen valvonnan eri komponenttien välillä. Valvontaympäristö, valvontatoimenpiteet sekä informaatio ja kommunikaatio vaikuttavat innovaatioihin merkittävämmän kuin riskien arvioinnin ja seurannan komponentit. (Chan ym. 2021.) COSO-mallista on organisaatioiden sisäisten sidosryhmien lisäksi hyötyä myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Mallin käyttäminen muun muassa lisää luottamusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä kykyyn tunnistaa, analysoida ja reagoida riskeihin ja muutoksiin muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Ulkoisilla sidosryhmillä voi myös olla parempi ymmärrys tehokkaan sisäisen valvonnan vaatimuksista ja siitä, että tehottomia valvontajärjestelmiä voidaan eliminoida. (COSO 2013.)

COSO-mallia on myös kritisoitu, vaikka se on organisaatioissa yleisesti käytössä. Mallissa voitaisiin ottaa paremmin huomioon teknologiat ja niiden kehitys huomioimalla muun muassa pilvipalvelut ja toiminnanohjausjärjestelmät (Janvrin ym. 2012). Tietotekniikasta on sekä hyötyä että riskejä sisäisen valvonnan kannalta. Tietotekniikan avulla voidaan suorittaa monimutkaisia laskelmia, parantaa tiedon saatavuutta ja oikeellisuutta, pienentää kontrollien kiertämisen riskiä ja parantaa seurantaa. Toisaalta tietotekniikkaan liittyviä riskejä ovat luottaminen järjestelmiin, jotka käsittelevät tietoa virheellisesti, luvattomat muutokset järjestelmiin, liian laajat käyttöoikeudet ja mahdollinen tiedon häviäminen. (ISA 315.) COSO-mallia on myös kritisoitu siitä, että se tarjoaa ohjeita sisäisen valvontajärjestelmän komponentteihin, mutta ei tietoa siitä, missä suhteessa näitä komponentteja tulisi hyödyntää sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä (Agbejule & Jokipii 2009).

Tadessen ym. (2022) tutkimuksen mukaan COSO-mallin käyttöönotossa on tärkeää, että se tapahtuu tarpeeksi ajoissa, jotta sen soveltamisesta sisäisiin kontroleihin on hyötyä. COSO 2013 -mallin korvataessa COSO 1992 -mallin osa

organisaatioista ei ottanut sitä käyttöön ajoissa. Mallin noudattamatta jättämiseen vaikuttivat taloudelliset vaikeudet ja heikot sisäisen valvonnan ympäristöt. (Park ym. 2021.) Ilmoitetut sisäisen valvonnan heikkoudet liittyvät käyttöönoton viivästymiseen, kun taas vahva sisäinen valvonta oikea-aikaiseen käyttöönottoon. Suuret organisaatiot ovat ottaneet COSO-mallin todennäköisimmin käyttöön oikea-aikaisesti. (Addy & Berglund 2020.)

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä komponentista, jotka ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta (COSO 2013; Rittenberg 2013). Komponenttien lisäksi COSO-malliin kuuluu toimintaan, raportointiin ja vaatimustenmukaisuuteen liittyvät tavoitteet sekä organisaatorakenne, jonka osatekijöitä ovat koko organisaatio, toimialayksikkö, liiketoimintayksikkö ja tytäryhtiö. Komponentteja, tavoitteita ja organisaatorakennetta voidaan havainnollistaa COSO-kuutiona. (COSO 2013; Ratsula 2021, 53.) COSO-malli pyrkii havainnollistamaan sitä, että sisäinen valvonta ei ole organisaation irrallinen toiminto vaan prosessi, jossa eri osatekijöillä on vaikutusta toisiinsa ja joka ulottuu koko organisaatioon (Ratsula 2021, 53).

Valvonta- eli ohjausympäristö tarkoittaa niitä rakenteita, prosesseja ja standardeja, jotka luovat perustan sisäiselle valvonnalle. Ylin johto ja hallitus osoittavat sisäisen valvonnan merkityksen organisaatiossa. Keskijohto ja esihenkilöt vievät sisäisen valvonnan odotukset omassa organisaatioissaan eteenpäin organisaation kaikille tasoille. (Ratsula 2021, 97.) Valvontaympäristöön liittyviä peruseriaatteita ovat sitoutuminen eettisiin arvoihin ja rehellisyys, hallituksen sitoutuminen sisäisen valvonnan kehittämiseen ja suorittamiseen erillään johdosta, selkeät rakenteet ja vastuut, organisaation sitoutuminen houkuttelemaan, kehittämään ja pitämään kiinni pätevistä henkilöistä tavoitteiden mukaisesti sekä sisäisen valvonnan sisällyttäminen myös yksilöiden vastuulle (Rittenberg 2013). Valvontaympäristö on perusta muille COSO-mallin komponenteille, sillä siihen vaikuttavat organisaation historia ja kulttuuri, ja se vaikuttaa kaikkien työntekijöiden asenteisiin. Valvontaympäristön avulla tuodaan organisaation sisäisen valvonnan periaatteet ja odotetut toimintatavat henkilöstön tietoon. (Ratsula 2021, 98.)

Ylimmän johdon tulisi johtaa organisaatiota omalla esimerkillään ja asetta miensa toimintaperiaatteiden mukaisesti. Nämä periaatteet näkyvät esimerkiksi organisaation missiona ja arvoina, eettisinä toimintaperiaatteina (Code of Conduct), toimintaohjeina, sääntöinä, päivittäisinä ohjeistuksina ja asenteina sekä suhtautumisena toimintatapojen vastaisiin toimiin. Suurissa organisaatioissa ylimmän johdon viestit ja arvot eivät välttämättä näy yksittäiselle työntekijälle. Tällöin kasvaa keskijohdon eli esihenkilön sekä lähimpien kollegoiden toiminta. Organisaation päivittäisen toiminnan tulisi pohjautua johdon määrittelemään yhteiseen toimintatapaan ja eettisiin toimintaperiaatteisiin eli Code of Conductiin. Näiden periaatteiden avulla linjataan yhteinen käsitys siitä, mikä on yhteinen tapa toimia. (Ratsula 2021, 100–101.)

Organisaation toimintaan kohdistuu sisäisiä ja ulkoisia riskejä, joita ei voida kokonaan eliminoida, mutta joiden todennäköisyyttä voidaan pienentää riskienhallinnan avulla (Ratsula 2021, 117). Riskien arviointiin liittyvät peruseriaatteet pohjautuvat riskien tunnistamiseen ja niihin reagoimiseen. Ensin on määriteltävä

tavoitteet, jotta tavoitteisiin liittyviä riskejä voidaan tunnistaa ja arvioida. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät riskit on tunnistettava ja analysoitava koko yhteisössä päätettäessä siitä, miten niitä hallitaan. Muut riskien arviointiin liittyvät periaatteet ovat petosten mahdollisuuden huomioon ottaminen ja sellaisten muutosten tunnistaminen ja arvioiminen, jotka voivat vaikuttaa sisäiseen valvontaan. (Rittenberg 2013.) Riskien arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon myös organisaatiota koskevat ulkoisesta ympäristöstä johtuvat muutokset (Ratsula 2021, 118). Gongin ym. (2023) mukaan riskien arviointi ja viestintä ovat komponenteista tärkeimmät, sillä niiden avulla voidaan vähentää johdon tulosten harhaa ja sitä kautta osakekurssien romahtamisriskiä. Riskien arviointi on myös tärkeä osa sisäistä tarkastusta, joka onnistuessaan johtaa parempiin tuloksiin, parempaan tehokkuuteen ja lisää arvoa organisaatioon (Hirth Jr. 2008).

Valvontatoimenpiteet tarkoittavat toimintaohjeita ja menettelytapoja, joilla varmistetaan, että organisaatio toimii tavoitteiden mukaisesti. Toimintaohjeet määrittävät, mitä pitäisi tehdä, ja menettelytavat ovat käytännön toimenpiteitä ja kontroleja, joilla määritetään, miten sisäinen valvonta toteutetaan. (Ratsula 2021, 135.) Valvontatoimenpiteisiin liittyy myös useita peruseriaatteita. Organisaation on valittava ja kehitettävä valvontatoimia, jotka vähentävät tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä riskejä. Organisaatiossa on myös valittava ja kehitettävä yleisiä teknologian valvontatoimia tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. Valvontatoimien on valvottava sitä, mitä odotetaan. (Rittenberg 2013.) Monet valvontatoimenpiteet ovat osa henkilöstön arkea ilman, että niitä pidetään varsinaisina valvontatoimenpiteinä. Valvontatoimenpiteitä ovat muun muassa kirjanpidon täsmätykset ja liiketapahtumien hyväksymiskontrollit. (Ratsula 2021, 135.)

Organisaation työntekijöillä tulee olla tarvittavat tiedot kyetäkseen hoitamaan työtehtävänsä sekä omaksumaan roolinsa osana sisäistä valvontaa. Johto taas vastaanottaa ja tuottaa sisäistä valvontaa koskevaa informaatiota. Kommunikaation avulla tietoa sisäisestä valvonnasta jaetaan organisaation sisällä. (Ratsula 2021, 150.) Informaation ja viestinnän peruseriaatteisiin kuuluu hankkia ja käyttää relevanttia ja laadukasta tietoa sisäisen valvonnan toiminnan tukemiseen, kommunikoida sisäisesti sisäisen valvonnan toiminnan tukemiseen tarvittavat tiedot, kuten tavoitteet ja vastuut sekä kommunikoida ulkopuolisten sidosryhmien kanssa sisäisen valvonnan toimintaan vaikuttavista asioista (Rittenberg 2013).

Seurannan sisäisiä peruseriaatteita ovat arviointien suorittaminen sen varmistamiseksi, että sisäisen valvonnan komponentit ovat olemassa ja toimivat sekä sisäisen valvonnan puutteiden arvioiminen ja niistä tiedottaminen oikea-aikaisesti niille osapuolille, jotka ovat vastuussa korjaavista toimenpiteistä (Rittenberg 2013). Kontrollien seurannan tavoitteena on selvittää, toimiiko sisäinen valvonta tehokkaasti (ISA 315). Seurantatoimenpiteiden avulla arvioidaan sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta ja laatua. Jatkuva seuranta on osa päivittäistä esihenkilöiden ja johdon ohjausta. Erilliset arvioinnit toteutetaan esimerkiksi periodeittain, riippuen muun muassa riskiarvioinnista. Seurannan tarkoituksena on arvioida, kuinka organisaation toiminta vastaa organisaation periaatteita ja lainsäädäntöä. (Ratsula 2021, 162.)

## 2.6 Sisäisten kontrollien arviointi, dokumentaatio ja kehittäminen

Sisäisten talouden kontrollien arviointi jakautuu eri toimintoihin, kuten dokumentaatioon ja oppimiseen, arviointiin ja uudelleen arviointiin (Felix Jr. & Niles 1988). Kirjanpitojärjestelmät sisältävät paljon tietovarastoja, kuten muun muassa sähköisiä tiedostoja ja tietokantataulukoita, mutta monet näistä sisältävät tietoja, joilla ei ole vaikutusta tilinpäätökseen. Taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan tarkastus on tehokasta, jos kyetään tunnistamaan kriittiset tietovarastot sekä prosessit, jotka vaikuttavat tilinpäätökseen. Näin ollen pystytään tarkastamaan ja testaamaan oikeita kontrolleja. (Turner 2007.) Organisaation johdon tulee arvioida, miten toteuttaa sisäinen valvonta siten, että se hyödyttää organisaation tavoitteita. Kaikki COSO-mallin komponentit ovat tärkeitä, mutta niiden oikeanlainen jako suhteessa sisäisen valvonnan resursseihin voi johtaa parempaan tehokkuuteen (Agbejule & Jokipii 2009).

Ennen sisäisten kontrollien dokumentointia tarkastajan tulee tunnistaa kontrollit sekä organisaatiolle relevantit tavoitteet ja riskit (Koutoupis 2007). Dokumentaatiota voi tapahtua monessa eri muodossa, kuten prosessikaaviona tai kuvaavana selostuksena, kunhan siitä käy ilmi organisaation prosessien kohdat, joissa on avainkontrolleja. Avainkontrollien dokumentoinnin tulisi lähteä liikkeelle siitä, että ensin tunnistetaan tilinpäätösraportoinnin tai petosten ehkäisemisen prosessien tavoitteet, näihin tavoitteisiin liittyvät riskit sekä lopulta avainkontrollit, jotka vähentävät näitä riskejä. (Jeffrey 2008.) Kontrollien dokumentointi helpottaa niistä eteenpäin kommunikoinnista, mikä lisää henkilöstön ymmärrystä sisäisestä valvonnasta ja vähentää riskiä siitä, että työntekijät toimisivat ohjeiden vastaisesti (Ratsula 2021, 184). Mock ja Willingham (1983) esittävät SEADOC eli System Evaluation Approach, Documentation of Controls -mallin sisäisten kirjanpidon kontrollien dokumentointiin sekä päätöksenteon avuksi kontrollien arvioinnissa. Kontrollien tarkempi dokumentaatio voidaan tehdä esimerkiksi kontrollikatalogin muodossa. Kontrollikatalogiin listataan jokaisen avainkontrollin tavoite, mitä riskiä sillä pyritään ehkäisemään, kuka on vastuussa sen toteuttamisesta ja valvonnasta, onko kontrolli paljastava vai ehkäisevä, onko kontrolli automaattinen vai manuaalinen, tarkempi kuvaus valvontatoimenpiteestä sekä mitä evidenssiä sen toteuttamisesta jää. (Ratsula 2021, 183.)

Turnerin (2007) mukaan taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan arviointi ja dokumentointi ”ylhäältä alas” -menetelmällä tunnistaa kriittiset tietovirtapolut aloittamalla pääkirjasta ja jäljittää tietoa taaksepäin järjestelmän läpi niiden alkuperään. Tällä menetelmällä keskitytään tehokkaasti kriittisiin tietovarastoihin talousraportointiprosessissa sekä ohjataan huomio prosesseihin, jotka vaikuttavat kriittisiin taloustietoihin. Näin havaitaan, missä kohtaa prosessia näihin liittyvien kontrollien tulisi olla. Perinteisesti lähestymistapa on ollut ”alhaalta ylös”, mutta tätä ”ylhäältä alas” -menetelmää voidaan pitää tehokkaampana. (Turner 2007.) ”Alhaalta ylös” -menetelmää sovellettiin varsinkin SOX-lain käytönoton varhaisvaiheessa. Tässä lähestymistavassa prosessit ja kontrollit tunnistettiin, dokumentointiin ja testattiin välittämättä juuri organisaatioon tai tilinpäätökseen liittyvistä riskeistä. (Jeffrey 2008.)

Organisaation taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on tehotonta, jos siinä on oleellisia heikkouksia. Olennaiset heikkoudet ovat yleisempiä ja jatkuvat pidempään pienemmissä organisaatioissa, koska niiden resurssit ovat rajallisempia. Suuremmilla organisaatioilla on vähemmän oleellisia heikkouksia, koska niillä on enemmän resursseja. (Calderon ym. 2012.) Organisaatiot, joissa on olennaisia heikkouksia, raportoivat todennäköisemmin vapaaehtoisista muutoksista parantaakseen taloudellisen raportoinnin prosesseja, laskentaperiaatteita ja käytäntöjä. Vapaaehtoisilla muutoksilla pyritään parantamaan kirjanpito-tietoja sisäisten käytäntöjen mukaisiksi ja tuomaan hallinnollisia etuja. Nämä muutokset ovat usein lähtöisin uusista talousjohtajista. (Keune & Keune 2018.) Taloudellisen raportoinnin laatuun vaikuttaa myös organisaation sosiaalinen pääoma ja ympäristö. Yhdysvalloissa korkeamman sosiaalisen pääoman alueilla taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on tehokkaampaa kuin alueilla, joilla on vähemmän sosiaalista pääomaa. Tämä pätee varsinkin silloin, kun muu seuranta on vähäistä. (Krishnan ym. 2022.)

Sisäisten talouden kontrollien heikkouksien arviointi on osa tilintarkastajan työtä. Arviointi riippuu osittain tilintarkastajasta ja määritetyistä olennaisuusrajoista. Kontrolliriski määritetään perustuen ymmärrykseen kontrollirakenteesta. (Mayper ym. 1989.) Tilintarkastajien toimeksiantoihin liittyvät laatumuutokset näkyvät tilintarkastajien lisääntyneenä tilintarkastustyönä. Tämä näkyy organisaatioille korkeampina tilintarkastuspalkkioina ja pidempinä raportointiviiveinä, mutta myös toisaalta sisäisten kontrollien parempana dokumentaationa. (Elder & Yebba 2021.) Johdon on usein vaikeaa hyväksyä, että olennaisia heikkouksia voi olla ilman havaittua virhettä. Johdon reaktio on usein kieltää tai välttää olennainen heikkoushavainto siten, että väitetään, että johdon tarkastukset olisivat huomanneet havaitun valvonnan puutteen. (Cohen ym. 2020.) Sunin (2016) tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan arvioinnilla ja julkistamisella on merkittävä vaikutus organisaatioiden toimintapäätöksiin, sillä organisaatioilla, jotka saavat kielteisiä tilintarkastajien sisäisen valvonnan lausuntoja, on vähemmän investointeja. Investointien väheneminen johtuu lisäksi investointien riskialttiiden osien, kuten tutkimus- ja kehityskulujen sekä yritysostojen vähenemisestä (Sun 2016).

Sisäisen valvonnan kehittäminen voi lähteä liikkeelle lainsäädännön tai suositusten pakottamana tai tilanteessa, jossa valvontajärjestelmässä havaitaan väärinkäsityksiä tai merkittäviä puutteita. Valvonnan kehittäminen voi myös lähteä liikkeelle tilanteessa, jossa tahdotaan ehkäistä epäkohtien ja ongelmien syntyminen. (Ratsula 2021, 169.) Sisäistä valvontaa ja kontrolleja on tarve kehittää ja parantaa organisaatioiden sisällä (Kondrashova ym. 2019). Sisäisestä valvonnasta vastaavan henkilöstön tehtävänä on varmistaa organisaation tilinpäätöksen luotettavuus, ehkäistä korruptiota ja suojata organisaation omaisuutta (Choi 2022). Hyvää sisäistä valvontaa pidetään yleisesti hyödyllisenä, mutta sitä on myös kritisoitu, koska sen kehittäminen ja soveltaminen on organisaatioille kallista (Basu ym. 2018). Sisäisen valvonnan kustannuksia ja hyötyjä tulisi tarkastella monista näkökulmista (Chen ym. 2021).

Ratsula (2021, 174) esittää mallin sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Malli koostuu kuudesta eri askeleesta, jotka ovat ohjausympäristön ja yritystason kontrollien määrittely, avainprosessien tunnistaminen, avainkontrollien



tunnistaminen ja määrittely, sisäisen valvonnan jalkauttaminen, sisäisen valvonnan tuloksellisuuden arviointi sekä valvonnan ja ohjauksen jatkuva kehittäminen (Ratsula 2021, 174). Ohjausympäristön ja tärkeimpien prosessien ollessa tunnistettuja, tulee tunnistaa kontrollipisteitä, jotka auttavat varmistamaan, että prosessin tavoitteet saavutetaan. Kaikki kontrollipisteet eivät ole samanarvoisia, joten kontrolleista tulisi arvioida, mitkä ovat avainkontrolleja. Avainkontrollien tavoitteena on valita sellaiset kontrollipisteet, jotka tarjoavat riittävästi tietoa sisäisestä valvonnasta ja olennaisista virheellisyyksistä. (Ratsula 2021, 181.)

Sisäisen valvonnan kehittämisestä on organisaatiolle monia hyötyjä. Sisäinen valvonta lisää kirjanpidon luotettavuutta ja vähentää mahdollisuuksia kirjanpitorikoksiin. (Kondrashova ym. 2019.) Sisäinen valvonta parantaa organisaatioiden suorituskykyä ja vähentää petosten määrää (COSO 2013). Choin (2022) tutkimuksen mukaan sisäiseen valvontaan osallistuvan henkilöstön riittämätön määrä vaikuttaa negatiivisesti organisaation käteisvarojen arvoon. Sijoittajat arvostavat varoja sen mukaan, miten organisaatio käyttää niitä. Käteisvarallisuuden arvo kasvaa, kun sitä käytetään organisaation arvon luomiseen eikä yksityisen hyödyn maksimoimiseen. Organisaatioissa tulisi ymmärtää sisäisen valvonnan merkitys sijoittajien päätöksiin, sillä sisäisen valvonnan henkilöstö kasvattaa käteisvarojen arvoa estämällä niiden vilpillisen käytön ja helpottamalla luotettavan taloudellisen tiedon julkistamista. (Choi 2022.)

Kimin ym. (2022) mukaan tutkimuksissa keskitytään lähinnä sisäisen valvonnan tehokkuuteen tulosraportoinnissa ulkoisten sidosryhmien kannalta, vaikka huomiota tulisi kiinnittää sisäisten kontrollien ongelmiin organisaation sisäisten sidosryhmien kannalta. Chan ym. (2021) nostavat tutkimuksessaan esiin sen, että hyvä sisäinen valvonta edistää positiivisesti innovaatioita organisaatioissa. Johdon tulee suunnitella ja kehittää sisäistä valvontaa siten, että se on joustavaa, asianmukaista ja sidoksissa organisaation tavoitteisiin, jotta sillä saadaan edistettyä innovaatioita (Chan ym. 2021). Sisäisellä valvonnalla on myös vaikutusta johdon tulosestämisen harhan heikkenemiseen. Tämä vaikutus on korkeampi organisaatioissa, joissa julkistaminen on pakollista, tehtävä ajoissa ja julkistettava myös sisäisen valvonnan heikkouksia. (Gong ym. 2023.)

Organisaatioilla on erilaisia keinoja vastata sisäisen valvonnan heikkouksiin. Gaon ym. (2023) tutkimuksen mukaan organisaatiot vaativat kirjanpidollisia taitoja palkatessaan rivityöntekijöitä sisäisen valvonnan ollessa heikkoa. Tämä vaikutus näkyy varsinkin organisaatioissa, joilla on paremmat taloudelliset resurssit, sisäisen valvonnan heikkoudet ovat vakavia tai ne liittyvät henkilöstöön. Henkilöstön halutaan omaavan parempia kirjanpito taitoja sisäisten kontrollien ollessa heikkoja, koska tämän uskotaan korjaavan sisäisen valvonnan puutteita. (Gao ym. 2023.) Sisäisen valvonnan arviointi, testaaminen ja kehittäminen lähtevät liikkeelle tavoitteista ja riskeistä eikä kontrolleista (Rittenberg 2013). COSO-mallin käyttöönotto on yksi keino sisäisen valvonnan puutteiden korjaamiseen (Tadesse ym. 2022). Sisäisen valvonnan kehittäminen COSO-mallin avulla hyödyttää organisaatioiden johtoa monesta syystä. Malli tarjoaa keinoja sisäisen valvonnan kehittämiseen ja soveltamiseen organisaatiosta riippumatta. Lähestymistapa perustuu periaatteisiin, jotka tarjoavat joustoa suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi COSO-malli on organisaatiolle keino havaita ja analysoida riskejä sekä kehittää vastauksia näihin riskeihin ja torjua petoksia. (COSO 2013.) Sisäisen

valvonnan kehittäminen työntekijöiden kirjanpidollisia taitoja muuttamalla ei välttämättä ole organisaatioille järkevin ratkaisu. Uusien työntekijöiden palkkaaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ovat kalliita prosesseja, jotka vievät aikaa ennen kuin tulokset näkyvät ja ne näkyvät heikosti ulkopuolisille sidosryhmille. (Gao ym. 2023.)

Ei ole yksiselitteistä, miten sisäistä valvontaa tulisi kehittää ja mihin sisäisen valvonnan komponentteihin keskittyä. Agbejule ja Jokipii (2009) tutkivat valvontatoimien suhdetta organisaation strategiaan ja sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuuteen. Tutkimuksen mukaan sekä korkeatasoinen sisäinen valvontatoiminta ja alhainen seuranta että korkeatasoinen sisäinen valvontatoiminta ja korkea seuranta johtavat tehokkaaseen sisäiseen valvontajärjestelmään. (Agbejule & Jokipii 2009.) Tehokas sisäinen valvonta voi parantaa toiminnan tehokkuutta, mutta toisaalta liiallinen sisäinen valvonta voi vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen negatiivisesti. Liiallinen sisäinen valvonta vaikuttaa johdon energiaan, riskienottoon ja innovaatiomotivaatioon sekä heikentää työntekijöiden luovuutta, innostusta ja luottamusta. Organisaatioiden tulisi luoda optimaalinen sisäisen valvonnan taso sekä valvoa sisäistä valvontaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Chen ym. 2021.) Valvonnan kehittämiseen voi liittyä monia haasteita. Sisäisen valvonnan järjestelmien tulee olla helposti muokattavissa toimintaympäristöjen muuttuessa nopeasti. Monet haasteet, kuten riippuvuus teknologioista, kasvaneet sääntelyvaatimukset ja globalisaatio, ovat peräisin toimintaympäristöstä, jossa organisaatio toimii. (COSO 2013.)

## 2.7 Aiempaa tutkimusta

Riskienhallinnan kehittämistä, sisäistä valvontaa ja sisäistä tarkastusta on tutkittu monesta eri näkökulmasta (mm. Beuren ym. 2023; Dvorsky ym. 2021; Koutoupis ym. 2022; Vijayakumar & Nagaraja 2012). Dvorsky ym. (2021) tutkivat yrittäjien asenteiden vaikutusta pk-yritysten riskienhallintaan. Tutkimuksen mukaan rahoitus- tai talouskriisi muuttaa kaikenkokoisten organisaatioiden suhtautumista riskienhallintaan. Covid 19 -pandemian myötä riskienhallintaan otetaan ennakoivampaa lähestymistapaa pyrkien keskittämään riskienhallinnan ja kehittämään järjestelmiä. Haastavammissa ulkoisissa toimintaolosuhteissa kiinnitetään enemmän huomiota sisäiseen valvontaan ja prosesseihin, jotta riskit saadaan eliminoitua. Suurimpia esteitä riskienhallinnalle ovat tarvittavan tiedon saatavuus ja niiden integroiminen osaksi päätöksentekoprosesseja. (Dvorsky ym. 2021.) Pk-yrityksissä keskitytään riskienhallinnassa voimakkaasti valvontaympäristöön ja riskinottohalukkuuteen. Toisaalta riskien arviointi, valvontatoimet, informaatio ja viestintä sekä seuranta vaikuttavat merkittävästi myyntiin. (Yap Kiew Heong & Teng 2018.)

Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa on tutkittu monikansallisen organisaation pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välisten suhteiden kannalta (Beuren ym. 2023) sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmien ohjeiden painotuksen kannalta (Sarens & Christopher 2010). Beuren ym. (2023) tutkivat riskienhallintaraporttien ja sisäisen valvonnan merkitystä riskienhallinnassa monikansallisessa organisaatiossa.

Tutkimuksen mukaan tytäryhtiöiden sisäisen valvonnan merkityksellisyyden ymmärtäminen vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka merkityksellisinä niiden standardoituja raportteja pidetään. Tulosten mukaan valvontajärjestelmät voivat parantaa organisaation pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välisiä suhteita. (Beuren ym. 2023.) Sarensin ja Christopherin (2010) tutkimuksessa verrattiin Belgian ja Australian hallinto- ja ohjausjärjestelmien ohjeiden keskittymistä riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan. Tutkimuksen mukaan Belgian hallinto- ja ohjausjärjestelmissä on heikompi painotus riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan kuin Australiassa. Tämän seurauksena belgialaisten organisaatioiden riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestelmät ovat vähemmän kehittyneitä kuin australialaisissa organisaatioissa. (Sarens & Christopher 2010.)

Sisäistä valvontaa ja SOX-lain kaltaisten menettelyiden sisällyttämistä sisäiseen valvontaan on tutkittu yksityisen sektorin lisäksi myös julkisen sektorin puolella. Robertsinkin ja Candrevan (2006) yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan monesti julkisella sektorilla sisäinen valvonta vaikuttaa hyvin suunnitellulta, mutta siitä puuttuu riittävä valvonta sekä tehokkuuden arviointi. Vijayakumar ja Nagaraja (2012) tutkivat sisäisen tarkastuksen käytäntöjen tehokkuutta riskienhallinnassa julkisen sektorin organisaatioissa. Sisäistä tarkastusta käytetään julkisissa organisaatioissa operatiivisten, taloudellisten, lakisääteisten ja sääntelyriskien hallinnassa. Julkisissa organisaatioissa menestys riippuu pitkälti siitä, kuinka organisaatio pystyy ennakoimaan ja hallitsemaan riskejä. Vahva sisäinen tarkastus auttaa riskienhallinnassa virheiden ja petosten varhaisessa havaitsemisessa ja ehkäisyssä. Sitä kautta sisäinen tarkastus auttaa saavuttamaan tuloksen ja kannattavuuden, ehkäisee tulonmenetyksiä, varmistaa luotettavan taloudellisen raportoinnin ja lakien noudattamisen sekä ehkäisee mainehaittoja. (Vijayakumar & Nagaraja 2012.)

Koutoupis ym. (2022) tutkivat sisäisen tarkastuksen ja hallintoneuvoston vaikutusta kreikkalaisten sairaaloiden riskienhallintaan. Tulosten mukaan Corporate Governance -periaatteet, erityisesti johdon ja sisäisen tarkastuksen riskien arviointi, tehostavat sisäisen tarkastuksen prosessia. Lisäksi valvontaympäristöä parantaa sisäisen valvontaympäristön asianmukainen toiminta ja dokumentaatio. Tutkimuksessa ehdotetaan COSO ERM -mallin käyttöönottoa tutkimuskohhteissa. (Koutoupis ym. 2022.) Velu ja Vokshi (2019) sen sijaan tutkivat julkisen talouden sisäisen valvonnan kehittämistä Balkanin maiden julkisen sektorin toiminnan varmistamiseksi. Näissä maissa on paljon korruptioita, väärinkäytöksiä ja petoksia, riittämättömät valmiudet riskienhallintaan sekä tehottomia palveluita. Tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen tulisi parantaa työstään suoriutumisesta. (Velu & Vokshi 2019.)

Sisäisen valvontaa ja kontrolleja on tutkittu myös työntekijänäkökulmasta (Christ ym. 2012; Gao ym. 2023). Gaon ym. (2023) tutkimuksen mukaan sisäistä valvontaa pyritään organisaatioissa kehittämään vaatimalla kirjanpidollisia taitoja rivityöntekijöiltä sisäisen valvonnan ollessa heikkoa. Tämä vaikutus näkyy varsinkin organisaatioissa, joilla on paremmat taloudelliset resurssit, sisäisen valvonnan heikkoudet ovat vakavia tai ne liittyvät henkilöstöön. Henkilöstön halutaan omaavan parempia kirjanpitotaitoja sisäisten kontrollien ollessa heikkoja, koska tämän uskotaan korjaavan sisäisen valvonnan puutteita. (Gao ym. 2023.) Toisaalta sisäistä valvontaa voidaan kehittää COSO-mallin käyttöönotolla

(COSO 2013; Tadesse ym. 2022) tai esimerkiksi Ratsulan (2021, 174) esittämän sisäisen valvonnan mallin käyttöön otolla. Christ ym. (2012) tutkivat estävien ja havaitsevien kontrollien vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen ja motivaatioon. Estävät kontrollit rajoittavat enemmän työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja palautteen oikea-aikaisuutta. Tulosten mukaan estäville kontrolleille altistuneet työntekijät suoriutuvat paremmin kontrolloidusta tehtävän ulottuvuuksista, kuten tietojen syöttötarkkuudesta. Keskeistä suorituskyvyllä on kuitenkin palautteen oikea-aikaisuus eikä niinkään se, kuinka paljon valvonta rajoittaa autonomiaa. Lisäksi tutkimuksen mukaan estävät kontrollit vähentävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Christ ym. 2012.)

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että riskienhallintaa, sisäistä valvontaa ja sisäistä tarkastusta on tutkittu monesta eri näkökulmasta, mutta tutkimuksissa ei ole juuri keskitytty taloushallintoon ja laskentatoimeen suuryrityksessä ja varsinkaan suomalaisessa toimintaympäristössä. Näiden tutkimusten pohjalta herää kysymys siitä, miten sisäistä valvontaa ja kontrolleja voidaan kehittää mahdollisimman toimiviksi. Sisäisten kontrollien kehittämisestä ei ole paljoa aiempia tutkimuksia. Bromiley ym. (2015) esittävät tutkimuksessaan riskienhallinnan olevan uusi ja tärkeä tutkimusalue johtamisen tutkijoille. Siirtyminen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan tarjoaa johtamistutkijoille mahdollisuuden edistää riskienhallintaa ja käytännön ongelmia. Riskienhallinnan haasteet tarjoavat mahdollisuuksia tutkia riskejä organisaatiossa sisäisesti. Riskienhallinta tarjoaa tutkimusalueita, joista voi löytää teoreettisesti tärkeitä vastauksia, joilla on myös käytännön vaikutuksia. (Bromiley ym. 2015.) Tämän tutkimuksen tieteellinen kontribuutio on esittää mahdollisia konkreettisia kehitysideoita organisaation sisäisiin kontrolleihin aiempien tutkimusten, teorioiden, lakien ja standardien pohjalta suomalaisessa organisaatiossa osana globaalia kontekstia.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Yleistä case-organisaatiosta ja sen riskienhallinnasta

Case-organisaatio on suomalainen pörssiyritys, jonka taloudellinen asema on vahva ja sillä on hyvä osingonmaksukyky. Case-organisaatiolla on liiketoiminoissaan vahva osaaminen ja markkina-asema sekä kattavat digitaaliset palvelut. Keskeinen osa case-organisaation strategiaa on vastuullisuus. (Case-organisaation nettisivut: Case-organisaatio lyhyesti 2024.)

Riskienhallinta on ennakoivaa ja osa päivittäistä johtamista. Riskit priorisoidaan riskin toteutumisen euromääräisiä vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyksiä arvioimalla. Lisäksi otetaan huomioon vaikutukset ympäristölle, ihmisten hyvinvoinnille ja maineelle. (Case-organisaation vuosikertomus 2023.) Case-organisaation riskienhallinta perustuu COSO ERM -viitekehykseen, SFS-ISO 31000 -standardiin ja Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodiin. Riskienhallinnan tavoitteena on muun muassa tukea hallitusta, tarkastusvaliokuntaa ja konsernijohtajaa riskienhallinnassa, tukea johtoryhmää tavoitteisiin liittyvien riskien tunnistamisessa ja tukea liiketoimintaa tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi riskienhallinnalla varmistetaan olennaisten riskien ymmärtäminen ja tarjotaan johdolle laadukasta ja oikea-aikaista tietoa riskeistä sekä varmistetaan liiketoiminnan häiriöttömyys. (Case-organisaation nettisivut: Riskienhallinta ja valvonta 2024.)

Riskienhallintaan liittyy erilaisia rooleja ja vastuita. Konsernijohtaja johtaa riskienhallintaa talous- ja rahoitusjohtajan, riskienhallintajohtajan, riskienhallintatoiminnon ja riskienhallinnan ohjausryhmän tuella. Hallitus ohjaa riskinottohalua, vahvistaa riskienhallintapolitiikan ja käsittelee merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä. Liiketoiminnan ja yhteisten toimintojen johdot vastaavat riskienhallinnan toteuttamisesta. Jokaisen case-organisaation työntekijän tulee hallita oman vastualueensa riskejä. Case-organisaatiossa on käytössä integroitu riskienhallintamalli, jolla varmistetaan, että riskienhallinta kattaa keskeiset riskialueet ja kokonaiskuva riskeistä on oikea. Riskinottohalua ohjaavat strategia, arvot, visio sekä riskinsieto- ja riskinkantokyky. (Case-organisaation nettisivut:

Riskienhallinta ja valvonta 2024.) Liiketoiminnoista riippumaton riskienhallinta-toiminto vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehystä sekä tukee ja valvoo riskienhallinnan toteutuksessa. Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan johtaja raportoi tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle, konsernijohtajalle ja talous- ja rahoitusjohtajalle. (Case-organisaation vuosikertomus 2023.)

Merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä case-organisaatiossa ovat tällä hetkellä inflaatiosta ja talouden laskusuhdanteesta johtuva kysynnän heikentyminen, kyberrikollisuus, geopolittiset riskit, tuotteiden turvallisuus, ilmastomuutos, muuttuva lainsäädäntö ja sopimukset, maineen hallinta ja vastuullisuusnäkökulmat sekä vahinkoriskit. Taloudellisen tilanteen epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien ostovoimaan ja tuotteiden hintoihin, mikä saattaa siirtää ostopäätöksiä. Ilmastomuutokseen tähtäävien toimien viivästyminen voi vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen sekä aiheuttaa muita häiriöitä. Epäonnistumiset vastuullisuuden toteuttamisessa tai tuoteturvallisuudessa tai virheellisen tiedon julkistaminen voivat aiheuttaa organisaatiolle mainehaittoja, taloudellisia vahinkoja ja sidosryhmien luottamuksen menettämistä. (Case-organisaation nettisivut: Merkittävimmät riskit 2024.)

### **3.2 Yleistä sisäisestä valvonnasta ja tarkastuksesta case-organisaatiossa**

Sisäisen valvonnan tarkoituksena case-organisaatiossa on varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Sisäisen valvonnan tavoitteena on muun muassa varmistaa toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus, lakien ja sopimusten sekä arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen, raportoinnin luotettavuus sekä varallisuuden ja osaamisen turvaaminen. Sisäisellä valvonnalla ennaltaehkäistään poikkeamat tavoitteista tai ne havaitaan mahdollisimman aikaisin, jotta voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Sisäiseen valvontaan osallistuvat hallitus, johto ja henkilöstö. Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on hallituksella ja konsernijohtajalla. Vastuu sisäisen valvonnan toteuttamisesta on toimialoilla ja yhtiöillä. Ohjaus- ja tukivastuu on yhteisillä toiminnoilla, kuten riskienhallinnalla, taloudella ja rahoituksella. Sisäinen tarkastus vastaa sisäisen valvonnan varmistuksesta. Sisäisen valvonnan välineitä ovat muun muassa työohjeet, politiikat ja periaatteet, käyttöoikeudet, manuaaliset kontrollit, täsmäytykset ja tarkastukset. Sisäisen valvonnan politiikka pohjautuu COSO-malliin. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.)

Valvontatoimenpiteillä varmistetaan toimintojen tehokkuus, lainmukaisuus ja jatkuvuus sekä taloudellisen raportoinnin luotettavuus. Sisäisessä valvontajärjestelmässä on tärkeää, että johto tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät riskit, jolloin valvontatoimenpiteet kohdistetaan riskilähtöisesti. Case-organisaation hallitus on hyväksynyt COSO-malliin pohjautuvan sisäisen valvonnan politiikan ja dokumenttien hallintamallin. Tehokkaalla viestinnällä tuetaan tavoitteiden toteutumista. Poliitiikat, ohjeet ja periaatteet ovat henkilökunnan saatavilla, ja sisäisestä valvonnasta järjestetään koulutuksia. Johto vastaa valvontajärjestelmän kehittämisestä ja toteuttamisesta vastuualueellaan. Jokaisen

työntekijän on noudatettava organisaation Code of Conduct -toimintaohjeita, organisaation periaatteita ja ohjeistuksia sekä kerrottava epäkohdista esihenkilölleen. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.)

Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta, raportoi siitä sekä avustaa sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä. Sisäinen tarkastus raportoi konsernijohtajalle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.) Case-organisaatiossa konsernin sisäinen tarkastus on riippumaton tarkastustoiminto, joka on muodostettu hallituksen ja tarkastusvaliokunnan palvelemiseksi. Sisäinen tarkastus arvioi ja parantaa riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien tehokkuutta. Sisäisen tarkastuksen suunnitelma toimitetaan vuosittain konsernijohtajalle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle hyväksyttäväksi. Sisäinen tarkastus raportoi tarkastusvaliokunnalle, konsernijohtajalle, tarkastuskohteen johdolle ja tilintarkastajalle. Vuonna 2023 sisäisen tarkastuksen painopisteitä ovat olleet muun muassa luotonhallinta, kyberturvallisuus, palvelukeskuksen prosessit, IT:n toimitusketju ja rahoitustoiminnon operaatiot. Vuoden 2024 painopisteitä ovat muun muassa yrityshankinnat ja niiden integrointi, varasto- ja luotonhallintaprosessit, kyber- turva, käyttövaltuushallinta ja palvelukeskuksen prosessit. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen tarkastus 2024.)

### 3.3 Data

Tutkimuksen empiirinen osio on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen datana käytetään case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogia sekä sisäisen tarkastuksen tunnistamia kontrolleja. Kontrollikatalogista käy ilmi sisäisen valvonnan kontrollit, jotka talouspalveluyksikössä on havaittu, tunnistettu ja käytössä. Näitä kontrolleja verrataan sisäisen tarkastuksen tunnistamiin kontrolleihin. Vertailu tehdään case-organisaation omiin sisäisiin tiedostoihin ja katalogeihin, jotka eivät ole osa tätä tutkielmaa. Sisäisen tarkastuksen tunnistamien kontrollien pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma kontrollikatalogiin. Lisäksi tutkimuksessa käytetään datana case-organisaation verkkosivuilta saatavia tietoja riskienhallinnasta, sisäisestä valvonnasta ja tarkastuksesta sekä sisäistä tiedostoa riskien ja kontrollien määrittelystä.

Tutkimuksessa haastatellaan myös kontrollikatalogin päivittämisessä ja kehittämisessä mukana ollutta case-organisaation edustajaa sekä sisäisen tarkastuksen edustajaa. Kontrollikatalogin kehittämisessä mukana ollut haastateltava toimii case-organisaatiossa Finance Development Managerina. Hän on työskennellyt case-organisaatiossa noin 25 vuotta erilaisissa tehtävissä, muun muassa talouden ja kehityksen tehtävissä. Sisäisen tarkastuksen edustaja on case-organisaation Senior Vice President, Chief Audit and Risk Officer. Hän on työskennellyt case-organisaatiossa noin kolme vuotta sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan parissa. Hänellä on ulkoisesta ja sisäisestä tarkastuksesta noin 25 vuoden kokemus, ja pelkästä sisäisestä tarkastuksesta noin 15 vuoden työkokemus. Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä toukokuussa 2024. Kontrollikatalogin kehittämisessä mukana olleen haastateltavan haastattelu tallennettiin ja litteroitiin,

jotta siihen pystyttiin palaamaan jälkikäteen. Sisäisen tarkastuksen haastattelua ei nauhoitettu haastateltavan toiveesta. Haastateltavat eivät saaneet tietää haastattelukysymyksiä etukäteen.

Case-organisaatiossa ollaan päivittämässä talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogia kevään 2024 aikana. Kontrollikatalogi koskee case-organisaation talouden toimintoja eli talouden perusprosesseja. Katalogissa kontrollit on jaettu Purchase to Pay, Order to Cash ja Record to Report -kontrolleihin. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään näiden kontrollien ja niiden dokumentoinnin kehittämiseen.

### 3.4 Menetelmä

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on luoda kehityssuunnitelma talouspalveluyksikön sisäiseen kontrollikatalogiin. Vertailua tehdään talouspalveluyksikön kontrollikatalogin ja sisäisen tarkastuksen havainnoimien kontrollien välillä case-organisaation sisäisiin tiedostoihin. Nämä tiedostot eivät ole osa tätä tutkielmaa, vaan jäävät case-organisaation sisäiseen käyttöön. Kontrollikatalogien vertailun lisäksi sisäistä valvontaa ja kontrollien dokumentaatiota tutkitaan haastatteluilla ja sisäisen valvonnan normien avulla. Haastattelut täydentävät ja tuovat varmuutta tuloksiin. Case-organisaatio on suuri suomalainen pörssi-yhtiö, jolla on Suomessa vahva taloudellinen asema, joten tällä tutkimuksella on myös yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimukseen valikoituneita tutkimusmenetelmiä käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Tutkimus on tapaustutkimus, johon yhdistetään useampaa eri tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa on hyödynnetty tutkimusmenetelmänä triangulaatiota, jolla viitataan erilaisten tutkijoiden, metodien, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämiseen tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, luku 2; Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.5). Tässä tutkimuksessa on kyse lähinnä eri metodien eli aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmien triangulaatiosta. Tietoa on kerätty case-organisaation sisäisistä tiedostoista, julkisista raporteista sekä haastatteluin. Triangulaation käyttöä voidaan perustella sillä, että yksittäinen tutkimusmenetelmä ei antaisi kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta (Eskola & Suoranta 1998, luku 2). Talouspalveluyksikön kontrollikatalogin kehittäminen on tehty pääasiassa case-organisaation sisäisten tiedostojen ja sisäisen tarkastuksen tunnistamien kontrollien pohjalta. Haastattelut ovat täydentäneet ja tuoneet varmuutta näihin tutkimustuloksiin.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella viitataan kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka tunnusmerkkejä ovat aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullisinduktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa sekä tutkijan asema ja narratiivisuus. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineisto on pelkistetyimmältä ilmiönsultaan tekstiä. Tutkimussuunnitelmalle ja -ongelmille on tyypillistä muuttua tutkimuksen aikana, jolloin saavutetaan ilmiöiden prosessi-luonne. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Tässä tutkimuksessa



tutkimussuunnitelma muuttui monesti tutkimusprosessin aikana niin tutkijan kuin tutkittavien takia. Tutkimussuunnitelma ja -kysymykset muokkautuivat ja tarkentuivat prosessin aikana vastaamaan paremmin case-organisaation toiveita.

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 1.1.2). Tutkimuksen eri vaiheet, kuten aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta kietoutuvat yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa usein tutkitaan pientä määrää tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vapaus suunnitella ja toteuttaa tutkimus joustavasti. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Tutkimuksen toteuttaminen oli joustavaa ja eri vaiheet kietoutuivat yhteen. Aineistoa kerättiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta myös tutkimuksen loppuvaiheessa. Myös aineiston tulkintaa tehtiin läpi tutkimuksen. Tutkimuksessa pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti talouspalveluyksikön kontrollikatalogia sekä luomaan mahdollisimman kattava kuva talouspalveluyksikön sisäisestä valvonnasta.

Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa todellisen ilmiön syvällisen tutkimisen sen luonnollisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen suorittamiseen voidaan katsoa olevan kolme ehtoa, joiden mukaan tutkimuskysymyksen on oltava muotoa ”miksi” tai ”miten”, tutkittavia tapahtumia ei tule kontrolloida ja tutkimuksen on koskettava nykytapahtumia. (Wahyuni 2012.) Tutkimus on tapaustutkimus eli empiriassa käytetään case-organisaatiota. Tutkittavia tapahtumia ei tässä tutkimuksessa kontrolloida. Tutkimuksen tavoitteena on luoda sisäisen valvonnan kontrollien kehityssuunnitelma eli selvittää, miten kontroleja voidaan kehittää ja dokumentoida. Tutkijalla ei ole vaikutusta tapahtumien kulkuun, sillä tutkimuksessa tarkastellaan kontrollien kehittämistä, muttei kehitetä niitä. Tapaustutkimuksen käyttöä tutkimusmenetelmänä vahvistaa myös se, että tässä tutkimuksessa tutkitaan nykyhetken tilannetta. Kontrollikatalogi, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan, on case-organisaation talouspalveluyksikössä tällä hetkellä käytössä ja sitä aiotaan tämän tutkimuksen pohjalta kehittää.

Tutkimus on lisäksi konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa keskitytään tosielämän ongelmanratkaisuun, jonka tarkoituksena on tuottaa jotain uutta eli konstruktioita. Johdon laskentatoimessa tällä tutkimusmenetelmällä tuotetaan johtamiskonstruktioita, joista uusi budjetoitijärjestelmä on konkreettinen esimerkki. Tutkimusongelman ja sen ratkaisun on oltava sidottavissa kertyneeseen tietoon, oltava uutta ja osoitettavasti toimiva, jotta tutkimus täyttää konstruktiiivisen tutkimuksen tunnuspiirteet. Tutkimuksen lopputulos on käytännön ongelman ratkaisu. (Kasanen ym. 1993.) Tosielämän ongelma, jota tässä tutkimuksessa ratkaistaan, on talouspalveluyksikön kontrollikatalogin kehittäminen. Kehitysehdotukset kontrollikatalogiin ovat konstruktioita.

Konstruktiiivisen lähestymistävän tutkimusprosessi jakautuu useampaan vaiheeseen, joiden järjestys voi tapauskohtaisesti vaihdella. Ensimmäinen on löydettävä käytännön relevantti ongelma, jolla on tutkimuspotentiaalia. Aiheesta on hankittava kattava yleiskäsitys. Tämän jälkeen on innovoinnin vuoro, joka tarkoittaa konstruktion eli ratkaisuidean rakentamista. Innovointi on konstruktiiivisessä lähestymistavassa pääosassa, sillä jos tutkija ei pysty tuottamaan mitään uutta, ei

tutkimusta kannata jatkaa. Innovoinnin jälkeen ratkaisun toimivuus on myös osoitettava. Seuraavissa vaiheissa näytetään ratkaisun teoreettiset yhteydet ja tutkimuspanos sekä tutkitaan ratkaisun sovellettavuutta. (Kasanen ym. 1993.) Tässä tutkimuksessa käytännön relevantti ongelma on talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogin kehittäminen, johon rakennetaan innovoimalla uusia ratkaisu- eli kehitysideoita. Näitä kehitysideoita käsitellään tarkemmin tulos- ja johtopäätösosioissa.

Osana tutkimusta haastatellaan myös talouspalveluyksikön kontrollikatalogin kehittämiseen osallistunutta case-organisaation edustajaa ja sisäisen tarkastuksen edustajaa. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on tutkijan johdattamaa (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Haastateltavia pyydettiin haastateltaviksi, jotta talouspalveluyksikön sisäisestä valvonnasta ja kontroleista sekä sisäisestä tarkastuksesta saadaan kattavampi kuva. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, joiden haastattelurungot löytyvät tutkielman lopusta liitteenä. Eskola ja Suoranta (1988, luku 3) määrittelevät puolistrukturoidun haastattelun haastatteluna, jossa kysymysten muoto ja järjestys on ennalta määriteltä, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin. Tässä tutkimuksessa ei pyritty mitenkään ohjaamaan haastateltavien vastauksia. Haastattelujen tulokset täydensivät tutkimuksen muita tuloksia.

### 3.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin suuren suomalaisen pörssiyhtiön talouspalveluyksikössä. Case-organisaation suuren koon takia tällä tutkimuksella on yhteiskunnallista ja käytännön merkitystä. Tutkimus aloitettiin joulukuussa 2023 tutkimuksen suunnittelulla. Tutkimuksen tavoite eli kehityssuunnitelma talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin annettiin case-organisaatiosta valmiina. Aluksi määriteltiin alustava tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimussuunnitelmaan kerättiin teoreettista viitekehystä, jota kerättiin myöhemminkin koko tutkimuksen ajan. Teoreettinen viitekehys lähti liikkeelle sisäisestä valvonnasta, ja myöhemmin siihen lisättiin laajempaan näkökulmana riskienhallinta. Tutkielmassa ei ole hyödynnetty mitään tekoälyyn pohjautuvia kielimalleja tai sovelluksia.

Tutkimuksen empiirinen osa aloitettiin helmikuussa 2024. Sisäisen valvonnan kontrollikatalogia verrattiin sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin maaliskuun ja huhtikuun aikana. Vertailua tehtiin suoraan case-organisaation sisäisiin Excel-tiedostoihin, joissa kontrollikatalogit olivat. Tutkimuksessa verrattiin, mitkä sisäisen tarkastuksen kontrollit löytyivät myös sisäisen valvonnan kontrollikatalogista. Kontrolleja verrattiin muutenkin keskenään ja pyrittiin löytämään eroavaisuuksia niiden välillä esimerkiksi suoritusaiheydessä. Tutkimuksen tekemisen aikana tutkimuskysymykset ja -menetelmät tarkentuivat, kun tutkimusmenetelmäksi valikoitui konstruktioivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen edetessä painopiste muuttui kontrollikatalogin kehittämisen lisäksi myös kontrollien dokumentoinnin kehittämiseen.

Kontrollikatalogien vertailua tehtiin yhteistyössä case-organisaation edustajan kanssa. Vertailussa käytiin läpi, mitkä sisäisen tarkastuksen havainnoimat kontrollit löytyivät myös talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogista. Puuttuvat kontrollit ja erot kontrollikatalogien välillä nousivat esiin kehityskohteina talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin. Lisäksi vertailussa nousi esiin se, että kontrollikatalogista ei käy ilmi kontrollien dokumentointi eli se, miten jälkikäteen pystytään varmistamaan, että kontrolli on tehty. Kontrollien dokumentointi nousi tutkimuksen aikana yhdeksi tämän tutkimuksen tutkimusongelmista. Dokumentaation lisääminen tutkimukseen mukaan aiheutti hieman haasteita, koska siitä oli haastavaa löytää tutkimuksia, jotka hyödyttäisivät case-organisaatiota.

Tutkimuksen edetessä haastateltiin myös case-organisaation edustajaa, joka on mukana talouspalveluyksikön kontrollikatalogin kehittämisessä sekä sisäisen tarkastuksen edustajaa. Haastattelut pidettiin toukokuussa 2024 Teamsin välityksellä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, joiden haastattelurungot löytyvät tutkielman lopusta liitteinä. Haastattelukysymyksiä oli noin 15, mutta haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelunomaisena. Näin ollen nousi esiin joukko uusia teemoja, joita ei aiemmin ollut osattu ottaa huomioon. Haastateltaville ei toimitettu haastattelukysymyksiä etukäteen. Kontrollikatalogin kehittämisessä mukana olleen haastateltavan haastattelu tallennettiin ja litteroitiin, jotta siihen pystyttiin palaamaan jälkikäteen. Kestoltaan haastattelut olivat noin 30 minuuttia. Haastattelujen jälkeen tutkimustuloksia analysoitiin ja tehtiin johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset käytiin lopulta toukokuussa yhdessä läpi case-organisaation edustajan kanssa. Kokonaisuudessa tutkimus viivästyi hieman alkuperäisestä aikataulusta, mutta saatiin silti tehtyä case-organisaation aikatauluihin sopivassa ajassa.

## 4 ANALYYSI JA TULOKSET

### 4.1 Talouspalveluyksikön nykyinen kontrollikatalogi

Talouspalveluyksikön nykyisen kontrollikatalogin osalta tutkimusdataa kerättiin sekä case-organisaation sisäisistä tiedostoista että haastattelun avulla. Haastattelussa kävi ilmi, että tämänhetkisten kontrollien määrittelyssä on ensin lähdetty liikkeelle olennaisista riskeistä, joita talouspalveluyksikön prosesseihin liitetty. Riskien määrittelyn ja kuvauksien jälkeen on pohdittu, miten näihin riskeihin voidaan vastata esimerkiksi manuaalisilla tai automaattisilla kontrolleilla tai käyttöoikeuksien hallinnalla. Toisaalta on tehty myös ristiintarkastusta, jonka avulla on selvitetty, onko olemassa joitain kontrolleja, jotka ovat jääneet puuttumaan riskilähtöisestä lähestymistavasta. Sisäinen tarkastus on myös yksi tärkeä riskienhallinnantoinimija case-organisaatiossa. Tavoitteena olisi, että jatkossa kontrollikatalogin päivitystä tehtäisiin systemaattisesti ja jatkuvasti prosessien ja projektien muuttuessa. Tällä hetkellä kontrollikatalogia ei ole säännöllisesti päivitetty, mutta haastateltavan mukaan tulevaisuudessa siinä voisi olla esimerkiksi kerran vuodessa hyväksyntä.

Case-organisaation talouspalveluyksikön nykyiset kontrollit on määritelty kontrollikatalogiin, johon tämä tutkielma esittää kehitysideoita. Kontrollikatalogi pohjautuu riskien ja kontrollien määrittelyyn. Riskien määrittely lähtee liikkeelle talousprosessin tarkoituksesta tuottaa oikeaa tietoa, jotta tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan yhtiön toiminnasta ja taloudellisesta asemasta. Olenainen virhe tilinpäätöksessä johtuu siitä, että tieto on altis virheellisyydelle eikä sisäinen valvonta eli kontrolliympäristö ole estänyt tai korjannut tätä virheellisyttä. Organisaatio on määritellyt, mikä prosesseissa voi aiheuttaa olennaisen virheen tilinpäätöksen oikeellisuuteen sekä täsmentänyt, mikä prosesseissa ja talouspalveluyksikön osuudessa voi virhettä aiheuttaa. Tilinpäätöskannanotot ovat tilinpäätöksen riskien määrittelyn taustalla. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.)

Tilinpäätöskannanotot jaetaan prosesseihin ja tilikauden aikaisiin tapahtumiin, tasetileihin sekä esitystapaan ja liitetietoihin. Prosesseihin ja tilikauden

aikaisiin tapahtumiin liittyviä kannanottoja ovat muun muassa se, että kaikki kirjattut tapahtumat ovat tapahtuneet yhtiölle, kaikki liiketapahtumat on kirjattu ja ne on kirjattu asianmukaisesti oikealla summalla, oikealle tilikaudelle ja oikeille tileille. Tasetileihin liittyviä kannanottoja ovat muun muassa se, että varat, velat ja oma pääoma ovat olemassa ja yhtiön hallussa, kaikki on kirjattu oikeilla summilla, ja arvostuserot on kirjattu oikein. Esitystapaan ja liitetietoihin liittyviä kannanottoja ovat se, että kaikki tapahtumat ovat tapahtuneet yhtiölle, kaikki liitetiedot sisältyvät tilinpäätökseen, ja taloudellinen tieto on esitetty tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi taloudellisen ja muun tiedon on annettava oikea ja riittävä kuva. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.)

<b>Prosessit ja tilikauden aikaiset tapahtumat</b>	<b>Tasetilit</b>	<b>Esitystapa ja liitetiedot</b>
Tapahtumat oikealla yhtiöllä	Varat, velat ja oma pääoma olemassa ja yhtiön hallussa	Kaikki tapahtumat tapahtuneet yhtiölle
Kaikki tapahtumat kirjattu	Kaikki kirjattu oikeilla summilla	Kaikki liitetiedot sisältyvät tilinpäätökseen
Tapahtumat kirjattu oikealla summalla, oikealle tilikaudelle ja oikeille tileille	Arvostuserot kirjattu oikein	Taloudellinen tieto esitetty tarkoituksenmukaisesti
		Oikea ja riittävä kuva

TAULUKKO 1 Tilinpäätöskannanotot (Riskien ja kontrollien määrittely 2024).

Organisaation riskien arvioinnissa lähdetään liikkeelle siitä, että mietitään, mitkä seikat voivat aiheuttaa olennaisen virheellisyyden. Riskiin ei voida kohdistaa sitä alentavia toimenpiteitä, jos sitä ei ole tunnistettu. Sisäinen valvontaympäristö rakennetaan kontrollien avulla sellaiseksi, että riskin todennäköisyys pienenee, ja riskiset tapahtumat estetään tai havaitaan ajoissa. Kontrolleissa on tärkeää huomioida niiden kattavuus, jotta minimoidaan riski siitä, että ne eivät toimi. Organisaatiossa riskit on jaoteltu virheisiin ja väärinkäytöksiin. Virhe on tahaton, ja virheitä tapahtuu. Kontrolleilla pyritään varmistamaan, ettei sama virhe tapahtuisi uudelleen. Väärinkäytös tarkoittaa tahallista virheellisyyden aiheuttamista esimerkiksi manipuloimalla kirjanpitoa tai sivuuttamalla kontrolleja. Lähtökohteisesti johdolla on mahdollisuus ohittaa kontrolleja eli saada asioita tapahtumaan kontrolliympäristöstä huolimatta. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.)

Kontrolli on määritelty organisaatiossa valvontana, silmälläpitona, tarkkailuna ja tarkastuksena. Tehokkaan kontrolliympäristön tarkoituksena on varmistaa, että olennaista virheellisyyttä tai väärinkäytöstä ei synny. Tehokkuus tarkoittaa sitä, että kontrolloidaan oikeita asioita, kontrollit kohdistetaan riskiin ja kontrolleja on riittävästi. Organisaatiossa on määritelty, että olennaiseen riskiin liittyy kaksi kontrollia. Kontrolleissa on tärkeää myös se, että ne suoritetaan asianmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Organisaatiossa tehokkuutta ja kontrolleja varmistetaan kontrollitoimenpiteiden dokumentoinnilla sekä dokumentoinnin

jälkikäteisellä läpikäynnillä. Perinteisiä varmistajia tässä ovat sisäinen tarkastus ja tilintarkastus. Lisäksi organisaatiossa pidetään olennaisena toimintojen sisäisen testausjärjestelmän rakentamista, jotta voidaan varmistua siitä, että tarkoituksenmukaiset kontrollit on tehty. Kontrolliympäristö on yksi johdon työkaluista, jolla varmistetaan, että asiat tehdään oikein, jolloin esimerkiksi tilinpäätökset ovat olennaisesti oikeellisia. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.)

Organisaatiossa on käytössä useita erilaisia sisäisiä kontrolleja eli valvonta-toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio toimii toimintaohjeiden mukaisesti. Kaikilla yhtiössä työskentelevillä on vastuu kontrollien suorittamisesta omien tehtävälueidensa osalta. Organisaatiossa käytössä olevia kontrolleja ovat muun muassa hyväksymiset, valtuutukset, varmennukset, täsmäytykset, toiminnan tarkastukset, omaisuuden turvaamistoimet ja työtehtävien eriyttäminen. Nämä kaikki kontrollit tulee dokumentoida asianmukaisesti. Kontrollit on jaettu organisaatiossa estäviin ja havaitseviin kontrolleihin. Estäviä kontrolleja ovat valtuutus- ja hyväksytysmenettely, työtehtävien eriyttäminen, omaisuuden turvaaminen ja järjestelmäkontrollit. Havaitsevia kontrolleja ovat muun muassa täsmäytykset ja katsaukset eli esimerkiksi taseen ja tuloksen läpikäynti. Kontrollien rakentamisessa ja määrittelyssä päätetään, kenen vastuulla kontrollin suorittaminen on, milloin ja kuinka usein kontrolli suoritetaan sekä kontrollin dokumentointi. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.)

Sisäisen valvonnan kontrollikatalogin kehittämiseen osallistuneen haastateltavan mukaan tällä hetkellä talouspalveluyksikössä ei ole varsinaisesti kontrollien testausta. Kontrollien testauksen ja dokumentaation osalta kehitystyö on vielä kesken. Kontrollit on määritelty, ja ne oletetaan suoritettavan. Osa kontrolleista on viety kaudenvaihteen hallintajärjestelmään, jonne niitä kuitataan tehdyiksi. Mikään riippumaton osapuoli ei tällä hetkellä käy läpi, että ne on todella suoritettu. Pääpiirteittäin kontrollien suorittaminen on dokumentoitu oikein ja hyvin, mutta dokumentaatio ei ole keskitettyä eli löydy yhdestä tietystä paikasta. Tarkoitus on, että jatkossa kontrollien dokumentaatio olisi löydettävissä kaudenvaihteen hallintajärjestelmästä. Haastateltavan mukaan case-organisaation eri toiminnoissa on eroa siinä, miten sisäistä valvontaa ja kontrollien suorittamista toteutetaan ja valvotaan. Joissain toiminnoissa on esimerkiksi vuosittain evaluoinnit, joissa tarkastellaan pistokokein, onko tiettyjen prosessien kontrollit suoritettu.

Haastattelussa selvisi, että sisäisen valvonnan tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti tutkimalla, onko tapahtunut virhetilanteita. Tulospalkkio-mittarina on se, miten hyvin tässä on onnistuttu. Tulospalkkion avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Virhetilanteissa tai kontrollien pettäessä virheiden tulisi jäädä kiinni kontrolleissa. Organisaatiossa seurataan virhetilanteita ja pohditaan, mitä pitäisi jatkossa tehdä toisin, jos virhe ei jää kontrollissa kiinni. Tällöin kontrollia voidaan mahdollisesti joutua muuttamaan. Ulkomaalaisten tytäryhtiöiden osalta sisäisen valvonnan kehitystyö on myös kesken. Tarkoituksena olisi, että jatkossa sama kontrollikatalogimalli olisi käytössä kaikissa maissa. Maiden taloudet vastaisivat kontrollikatalogin ylläpidosta. Käytännössä talouden kontrolleista ollessa kyse, tulisi kontrollien olla samat riippumatta siitä, missä työtä tehdään.

Organisaation talouspalveluyksiköllä on olemassa kontrollikatalogi, johon on listattu nykyiset käytössä olevat kontrollit. Katalogissa kontrollit on jaettu Purchase to Pay, Order to Cash ja Record to Report -kontrolleihin. Kontrollikatalogiin on tunnistettu riskin ylätaso ja itse riski, jonka pohjalta kontrolli on rakennettu. Kontrollikatalogiin on määritelty kontrollin tavoite sekä kuvaus siitä. Lisäksi on määritelty, onko kontrolli estävä vai havaitseva, manuaalinen vai automaattinen, kuinka usein se toteutetaan, ja dokumentoidaanko kontrolli organisaatiossa käytössä olevassa kaudenvaihteen hallintajärjestelmässä vai onko se järjestelmässä vain tehtävälisellä. Jokaiseen kontrolliin on määritelty, kuka tai mikä yksikkö siitä yleisellä tasolla on vastuussa. Kontrollikatalogiin kuuluu myös muutoslogi, johon on merkitty, mitä kontroleja on muokattu, kuka on muokannut ja milloin kontrollia on muokattu sekä lisäksi poistetut kontrollit. (Case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogi 2024.)

Purchase to Pay -kontrollikatalogiin on tunnistettu 38 kontrollia. Purchase to Pay -kontrollit koskevat talouden prosesseja ostosta maksamiseen. Kontrollit liittyvät toimittajamasterdataan, maksuihin, laskutukseen, vaihto-omaisuuteen, ostoreskontraan ja kululaskuihin. Näihin kontroleihin liittyviä riskejä ovat lähinnä väärinkäytösriski, käyttöpääoman menetyksriski, kulujen puuttuminen tai kohdistuminen väärälle kaudelle, varaston virheellinen arvo, lisäkustannukset ja aiheettomien kulujen päätyminen maksuun. Order to Cash -kontrollikatalogi koostuu 41 erilaisesta kontrollista. Nämä kontrollit liittyvät asiakasmasterdataan, myyntireskontraan, laskutukseen, tavaraostolaskutukseen, varastolaskutukseen, palvelulaskutukseen, lahjakorttimyyntiin, kassanhallintaan, maksuihin ja laskentaan. Order to Cash -kontrollit liittyvät talousprosessin vaiheisiin tilauksesta maksun saapumiseen. Näihin kontroleihin tyypillisimmin liittyviä riskejä ovat maksusuorituksen meneminen väärälle pankkitilille, väärinkäytösriski, luottotappioriski, tuottojen tai myynnin puuttuminen tai kohdistuminen väärälle kaudelle sekä riski siitä, ettei kirjanpito ole oikeellista. (Case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogi 2024.)

Organisaation nykyiseen Record to Report -kontrollikatalogiin on tunnistettu 33 erilaista käytössä olevaa kontrollia. Nämä kontrollit liittyvät pääkirjanpitoon, vaihto-omaisuuteen, käyttöomaisuuteen, konsernilaskentaan ja viranomaisraportointiin. Record to Report -kontrollit liittyvät talouden prosessien vaiheisiin, joissa kerätään, prosessoidaan ja tuotetaan dataa organisaation eri sidosryhmille. Merkittävimpiä riskejä ovat riskit siitä, ettei kuukausiraportointi anna oikeaa ja riittävää kuvaa yhtiön, toimialan tai konsernin toiminnan tuloksesta, väärinkäytösriski, lisäkustannukset ja varaston virheellinen arvo. (Case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogi 2024.) Näitä sisäisen valvonnan kontrollikatalogin Purchase to Pay, Order to Cash ja Record to Report -kontroleja verrataan tässä pro gradu -tutkielmassa sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin, jossa kontrollit on jaoteltu eri periaattein. Vertailu on tehty case-organisaation sisäisiin tiedostoihin eivätkä katalogit ole tämän tutkielman liitteenä. Talouspalveluyksikköä koskevia kontroleja sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogissa on lähinnä Finance-kontrolleissa. Näistä sisäisen tarkastuksen tunnistamista kontroleista tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

## 4.2 Sisäisen tarkastuksen tunnistamat kontrollit

Sisäinen tarkastus toimii case-organisaatiossa konsernijohtajan ja tarkastusvaliokunnan alla. Sisäinen tarkastus raportoi konsernijohtajalle, tarkastusvaliokunnalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Case-organisaatiolla on Internal Audit Charter, jossa määritellään tarkemmin sisäisen tarkastuksen toiminta. Sisäisen tarkastuksen suunnitteluprosessi aloitetaan vuosittain loka-marraskuussa, jolloin haastatellaan noin 15–20 henkilöä sekä käydään sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan kannalta oleellisia julkaisuja läpi. Tarkoituksena on selvittää riskien pääteemoja ja keskeisiä osa-alueita riskeistä. Keskeisiä osa-alueita tällä hetkellä ovat esimerkiksi investoinnit, toimittajabonukset, hankittujen yhtiöiden kyberturva, talouspalveluyksikön toiminta ja IT-toiminnot. Keskeiset osa-alueet määritetään riskikeskeisesti haastattelujen ja sisäisen tarkastuksen kokemuksen pohjalta. Ulkopuolisen laaduntarkastuksen osalta case-organisaation tulos on hyvä.

Sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelma hyväksytään joulukuussa. Tarkastussuunnitelman hyväksyvät talousjohtaja, konsernijohtaja, toimialayhtiöt ja niiden johtajat sekä tarkastusvaliokunta. Sisäisellä tarkastuksella on noin 25 tarkastusta vuosittain. Suunnittelussa tärkeää on huomioida, että tarkastus on hyvälaatuista ja keskittyy oikeisiin asioihin. Vuosisuunnitelman pohjalta suunnitellaan yksittäiset tarkastukset ja niiden keskeiset riskiosa-alueet. Tarkastuksen aikana fokusta suunnataan yhä keskeisimpiin osa-alueisiin. Karkean suunnitelman pohjalta jaetaan suunnitelma, tehdään kenttätöitä ja täsmennetään tarkastusta. Tarkastuksesta luodaan raportti, jossa käy ilmi esimerkiksi puutteet. Näitä puutteita seurataan, kunnes ne saadaan korjattua. Puutteet vastuutetaan yhdelle henkilölle sekä tehdään aikataulu korjaukselle.

Kontrollit pohjautuvat yleisesti COSO-malliin. Sisäisen valvonnan tehtävä on kattaa riskiperustaisesti keskeisimmät riskit. Hyvä lopputulos saavutetaan, jos riski ei pääse toteutumaan, se on pystytty identifioimaan ja estämään. Lisäksi raportointi vastaa regulaatiovaatimuksia ja yhtiön omia säännöksiä. Case-organisaation sisäisen tarkastuksen johtaja johtaa myös riskienhallintaa. Näin ollen puolustuslinjat eivät ole täysin teorian mukaiset. Riskit ja tarkastus kulkevat kuitenkin käsi kädessä, sillä riskienhallinta antaa sisäiselle tarkastukselle riski-informaatiota. Riskit kerätään kvartaaleittain yhteistyössä toimialojen kanssa, jolloin informaatio siirtyy suoraan tarkastukseen. Tutkimuksen tulosten mukaan sisäiseen tarkastukseen liittyy useita ulkopuolelta ja toimintaympäristöistä tulevia uhkia maailmantilanteiden ollessa kompleksisia ja muuttuessa nopeasti. Tulevaisuuden haasteita ovat muun muassa kyberturvallisuus, teknologiaympäristöjen ja tietojärjestelmien monimutkaistuminen sekä sisäisen tarkastusten osaamisvaatimusten kasvaminen ja pula osaavista sisäisistä tarkastajista. Budjetit ovat myös tiukkoja, mutta samaan aikaan työmäärä ei ole ainakaan vähenemässä.

Sisäisessä tarkastuksessa analysoidaan eri järjestelmistä ulos saatavaa dataa. Työkalut vaihtelevat tarkastettavasta kohteesta ja järjestelmästä riippuen. Työkalut esimerkiksi piirtävät tietyn prosessin datan perusteella tai niistä saadaan dataa tuotua Exceliin. Tarkoituksena on verifioida dataa ja ymmärtää, mitä data tarkoittaa. Kontrollikatalogia testataan sisäisen tarkastuksen toimesta, mutta lisäksi



maiden talouksista kerrotaan, mitkä kontrollit on todettu toimiviksi ja mitkä ei. Itsearviointia ja kehitystä tehdään jatkuvasti. Kaikessa oleellista on riskilähtöisyys ja -perusteisuus. Kontrolleja tulee testata riippumattoman tahon toimesta säännöllisesti, ja case-organisaatiossa kontrolleja testataan kerran vuodessa. Best practice voisi tulosten mukaan kuitenkin olla se, että testausta tehtäisiin rullaa-vasti.

Kontrollien dokumentaatio perustuu osittain SOX-lain tulkintaan. Dokumentaatioissa tärkeintä on dokumentoida, mitä evidenssiä kontrollin suorittamisesta jää, mitä kontrolloidaan, kuka kontrolloi, mikä on kontrollin frekvenssi, onko kontrolli automaattinen vai manuaalinen sekä onko kontrolli ennaltaehkäisevä vai havaitseva. Dokumentaatioissa tulee käydä ilmi, miten kontrolli suoritetaan ja mitä raportteja siinä käydään läpi. Automaattikontrollit järjestelmissä estävät tekemästä jotain ja niiden osalta dokumentaatio voi esimerkiksi olla se, että ne on listattu ylös kontrollikatalogiin ja niitä testataan säännöllisesti. Automaattikontrolli voi myös olla automaattitäsmäytys, joka lähettää raportistaan viestin jollekin henkilölle, joka manuaalisesti käy virheet läpi.

Tutkimuksen tulosten perusteella sisäisessä tarkastuksessa ei ole käytössä varsinaisesti kontrollikatalogia. Tässä tutkimuksessa sisäisen tarkastuksen havaitsemia kontrolleja kutsutaan sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiksi, jotta vertailua ja havaintoja on helpompi tehdä. Sisäinen tarkastus testaa kontrolleja sekä ensimmäisen ja toisen linjan toimintaa. Sisäinen tarkastus auttaa eri maita tekemään kontrollikatalogeja eri pääliiketoimintaprosesseille. Tässä tutkielmassa hyödynnetty sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogi on osa tällaista prosessia. Talouspalveluyksikkö on erikseen itse kehittänyt ja kehittämässä omaa kontrollikatalogiaan, jota myös tässä tutkielmassa kehitetään. Sisäisen tarkastuksen talouden kontrollit on jaettu muun muassa Commerce, Inventory Management, Sales, Finance, Credit management ja Payroll -kontrolleihin. Talouspalveluyksikön kontrolleista suurin osa on Finance-kontrolleja. Sisäisen tarkastuksen kontrolleissa näitä kontrolleja on 32 kappaletta. Sisäisen tarkastuksen Finance -kontrollien alaprosesseja ovat ostoreskontra, pankkimaksut, myyntireskontra, kassanhallinta, pääkirja ja taloudellinen raportointi. Alaprosesseja on siis vähemmän kuin sisäisen valvonnan kontrollikatalogissa. Molemmat kontrollikatalogit kuitenkin kattavat pääpiirteittäin samat talouden prosessien osa-alueet. (Case-organisaation sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogi 2024.)

### **4.3 Nykyisen kontrollikatalogin, sisäisen tarkastuksen kontrollien ja sisäisen valvonnan normien vertailu**

Talouspalveluyksikön sisäinen valvonta on linjassa COSO-mallin, kolmen linjan mallin ja Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallintokoodin kanssa. COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta muodostuu valvontaympäristöstä, riskien arvioinnista, valvontatoimenpiteistä, informaatiosta ja kommunikaatiosta sekä seurannasta (COSO 2013; Rittenberg 2013). Case-organisaation sisäinen valvonta perustuu COSO-malliin. Sisäinen valvonta on riskilähtöistä, sillä johto tunnistaa ne riskit, joita tavoitteiden saavuttamiseen liittyy. Tehokkaalla viestinnällä tuetaan

sisäisen valvonnan toteutumista, ja seurannalla pyritään tunnistamaan toimintaympäristön ja prosessien muutokset, joilla on vaikutusta tarvittaviin valvontatoimenpiteisiin. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.) Ratsulan (2021, 118) mukaan COSO-mallin mukaisessa riskien arvioinnissa on tärkeää huomioida organisaatioon vaikuttavat ulkoisen ympäristön muutokset. Case-organisaation sisäinen valvonta noudattaa COSO-mallin lisäksi myös kolmen linjan mallin periaatteita ja hallintokoodia, joita käsitellään seuraavaksi.

Case-organisaation sisäiseen valvontaan osallistuvat hallitus, johto ja henkilöstö. Hallitus on hyväksynyt sisäisen valvonnan politiikan. Sisäinen tarkastus raportoi sisäisen valvonnan tuloksista konsernijohtajalle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Sisäisen valvonnan linjat tekevät läheistä yhteistyötä ja kommunikoi keskenään, jolloin vastuunjako valvontatoimenpiteiden osalta on selkeää. Hallitus ja konsernijohtaja vastaavat sisäisen valvonnan järjestämisestä. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.) Kolmen linjan mallin mukaan hallinnollisen elimen eli hallituksen on vastattava valvonnasta (IIA 2020; Ratsula 2021, 43), mutta hallituksen ja johdon roolit voivat osittain olla päällekkäisiä (IIA 2020). Myös Arvopaperimarkkinayhdistyksen (2020) hallinnointikoodin mukaisesti hallituksen on huolehdittava siitä, että sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet on määritelty, ja valvonnan toimivuutta seurataan. Kolmen linjan mallissa sisäinen tarkastus ja johto ovat toisistaan riippumattomia sisäisen tarkastuksen raportoidessa hallitukselle (IIA 2020). Johdon tulee vastata toimenpiteistä, kuten riskienhallinnasta, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan (IIA 2020; Ratsula 2021, 45). Case-organisaation toimialat ja yhtiöt vastaavat sisäisen valvonnan toteuttamisesta ja yhteiset toiminnot, kuten talous, sisäisen valvonnan ohjauksesta ja tuesta (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). COSO-malliin, kolmen linjan malliin ja hallintokoodiin palataan vielä seuraavassa luvussa tarkemmin.

Jokaisen case-organisaation työntekijän on noudatettava Code of Conduct -toimintaohjeita sekä organisaation politiikkoja, periaatteita ja ohjeistuksia (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). Ratsulan (2021, 100) mukaan organisaation toiminnan tulisi pohjautua yhteiseen toimintatapaan eli Code of Conductiin. Nämä eettiset periaatteet ovat osa organisaation arvoja, ja linjaavat näkemyksen siitä, mikä on yhteinen tapa toimia. Liiketapaperiaatteet tulisi ulottaa henkilökunnan lisäksi myös yhteistyökumppaneihin ja ulkopuolisiin palveluntarjoajiin. (Ratsula 2021, 101.) Case-organisaation Code of Conduct velvoittaa työntekijöitä myös kertomaan havaitsemistaan epäkohdista ja väärinkäytöksistä esihenkilölle (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024).

Nykyinen talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogi sisältää lähes kaikki kontrollit, joita sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin on tunnistettu. Sisäisen valvonnan kontrollikatalogissa on lisäksi myös kontrolleja, joita sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogissa ei ole. Sisäisen tarkastuksen määrittelemiä kontrolleja voidaan pitää avainkontrolleina, joiden tulisi löytyä talouspalveluyksikön kontrollikatalogista. Talouspalveluyksikön kontrollikatalogissa on myös toissijaisia kontrolleja, jotka eivät tästä syystä ole sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogissa. Toisaalta voidaan pohtia, pitäisikö joidenkin toissijaisten kontrollien olla avainkontrolleja, jotka tulisi lisätä myös sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin. Haastattelun perusteella kontrollikatalogissa kehitettävää ja

haasteena on myös tunnistaa, mikä on pelkästään tehtävä ja mikä oikeasti kontrolli. Vaikka huomattaisiin kontrollipuute, on välillä haastavaa havaita, miten sitä voidaan järkevästi kontrolloida. Toisaalta kontrollikatalogista ei myöskään tulisi löytyä turhia kontroleja vaan jokaisen kontrollin tulisi kontrolloida juuri sitä, mitä sen halutaan kontrolloivan.

Talouspalveluyksikön kontrollikatalogista puuttuu sisäisen tarkastuksen kontrolli puuttuvien laskujen jaksotuksesta. Tätä ei löydy talouspalveluyksikön kontrollikatalogista, mutta se ei myöskään välttämättä sinne kuulu, sillä se on ennemmin tehtävä kuin kontrolli. Kontrollina toimii tuloslöpikäyinti ja siirtyvien laskujen kirjaamiseen liittyvän tehtävän kuittaaminen kaudenvaihteen hallintajärjestelmässä. Sisäisen tarkastuksen kontrolli maksujen vertaamisesta laskuihin puuttuu myös. Tätäkään kontrollia ei varsinaisesti tarvita, sillä hyväksytyt laskut maksetaan, joten kyseinen kontrolli on pikemmin järjestelmäkontrolli. Sisäisen tarkastuksen Finance-kategorian kontrollit pankkitilien käyttöoikeuksiin liittyen kuuluvat Treasurylle talouspalveluyksikön sijasta, joten näitä kontroleja ei ole tarkoitukseen löytyä talouspalveluyksikön kontrollikatalogista. Sisäisen tarkastuksen kontrolli vuokrista liittyy IFRS16:aan ja konsernioikaisuihin, jolloin se kuuluu konsernin kontroleihin talouspalveluyksikön sijasta. Myöskään kontrollia siitä, että johto tai controller ilmoittaa kauden kirjanpidon ja tuloksen olevan valmis, ei löydy talouspalveluyksikön kontrollikatalogista, sillä se ei kuulu talouspalveluyksikön tekemisiin. Talouspalveluyksikön kontrollikatalogi on tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa koskemaan kaikkia talouden prosesseja, jolloin myös näitä puuttuvia kontroleja tulisi ottaa siinä huomioon.

Talouspalveluyksikön kontrollikatalogista puuttuu myös kontroleja, jotka on sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogissa määritelty muiden kuin Finance -kategorian alle. Commerce-, Sales- ja Credit Management -kategorioiden kontroleja tulisi lisätä talouspalveluyksikön kontroleihin. Toisaalta talouspalveluyksikön kontrollikatalogissa olevia kassanhallinnan kontroleja puuttuu tämänhetkisestä sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogista. Vaihto-omaisuuden kontrollien kannalta tulisi pohtia, kuuluvatko kontrollit Purchase to Pay- vai Record to Report -kategorian alle, sillä tämänhetkisessä kontrollikatalogissa näitä kontroleja löytyy molemmista. Toinen vaihtoehto olisi koostaa kaikki talouspalveluyksikön kontrollit yhteen kategoriaan yhdelle välilehdelle. Tämänhetkisestä kontrollikatalogista ei löydy kaikkia sisäisen tarkastuksen määrittelemiä vaihto-omaisuuden kontroleja, jotka kuuluisivat talouspalveluyksikköön.

Talouspalveluyksikön ja sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogeissa on eroja myös siinä, mikä on kontrollin tapahtumatiheys, onko kontrolli estävä vai havaitseva ja onko kontrolli automaattinen vai manuaalinen. Lisäksi tutkimuskohteena on myös se, ovatko kaikki sisäisen tarkastuksen kontrollit määritelty talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin avainkontrolliksi. Tutkimuksen perusteella sisäisen tarkastuksen kontroleista neljä on määritelty toissijaisiksi kontroleiksi. Näitä kontroleja ovat toimittajien konkurssien selvittäminen ja tarvittaessa lukitseminen, ostoreskontran erääntyneiden negatiivisten saldojen selvittäminen ja periminen, asiakaspalautusten aiheellisuuden varmistaminen sekä myyntireskontraan kirjattujen kohdistamattomien suoritusten läpikäyminen. Nämä kontrollit tulisi määritellä avainkontroleiksi.

Haastattelun perusteella tarkoituksena olisi, että automaattisia kontrolleja käytettäisiin enenevässä määrin manuaalisiin kontrolleihin verrattuna. Monen kontrollin kohdalla sisäinen tarkastus on määritelty kontrollin puoliautomaattiseksi, vaikka talouspalveluyksikön kontrollikatalogissa se on määritelty manuaaliseksi. Näitä tulisi yhtenäistää, jotta molemmat kontrollikatalogit olisivat ajan tasalla. Eroavaisuuksia on lisäksi siinä, ovatko kontrollit estäviä vai havaitsevia. Estävän ja havaitsevan kontrollin erottaminen toisistaan ei kuitenkaan välttämättä ole yksiselitteistä, sillä monen kontrollin kohdalla on kyse osittain molemmista. Myös näitä tulisi yhtenäistää katalogien välillä. Sisäisen tarkastuksen kontrolli, jossa käydään läpi myyntireskontraan kirjatut kohdistamattomat suoritukset, löytyy myös talouspalveluyksikön kontrollikatalogista. Tämän kontrollin kohdalla löytyy eroavaisuus siinä, kuinka usein kontrolli tulisi suorittaa. Sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin suoritustiheydeksi on määritelty viikoittain, kun taas talouspalveluyksikössä kontrollia suoritetaan kuukausittain. Talouspalveluyksikön ja sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogeja tulisi yhtenäistää siten, että suoritustiheys olisi molemmissa viikoittain, koska sisäinen tarkastus on määritelty sen tarvittavaksi suoritustiheydeksi.

Talouspalveluyksikön kontrollikatalogia voitaisiin kehittää myös lisäämällä siihen kuvaukset kontrollien dokumentaatiosta eli siitä, miten pystytään varmistamaan, että kontrolli on suoritettu. Ratsulan (2021, 183) mukaan kontrollikatalogista tulisi käydä ilmi, mitä evidenssiä kontrollin toteuttamisesta jää. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole käytössä selkeää yhtä paikkaa, josta löytyisi tieto siitä, miten kontrolli on dokumentoitu. Organisaatiossa on tarkoituksena kehittää dokumentointia siten, että kaikki kontrollit olisivat organisaatiossa käytössä olevassa kaudenvaihteen hallintajärjestelmässä. Hallintajärjestelmässä on tehtävien kohdalla nähtävissä control ID, joka on merkitty myös kontrollikatalogiin. Tällöin kontrolli voidaan yhdistää kontrollikatalogiin, jossa control ID on myös näkyvissä. Tämänhetkiseen kontrollikatalogiin on merkitty, mikäli kontrolli suoritetaan tässä kaudenvaihteen hallintajärjestelmässä. Katalogi ei kuitenkaan ole täysin ajan tasalla tämänhetkisen tilanteen osalta. Seuraavassa luvussa keskustellaan lisää tuloksista ja esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

## 5 KESKUSTELU TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulokset yleisesti

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on ollut tutkia, miten case-organisaation talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrolleja ja niiden dokumentaatiota voidaan kehittää. Tutkimuksessa on peilattu talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogia case-organisaation sisäisen tarkastuksen kontrolleihin sekä sisäisen valvonnan normeihin ja standardeihin. Sääntely-ympäristönä on tarkasteltu kansainvälisiä tilintarkastusstandardeja eli ISA-standardeja, Yhdysvaltojen arvopaperimarkkinoilla listattuja yhtiöitä koskevaa Sarbanes-Oxley-lakia ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Sisäistä valvontaa ja sisäisiä kontrolleja on tutkittu agenttiteorian, COSO-mallin ja kolmen linjan mallin pohjalta. Tutkimustulosten perusteella talouspalveluyksikön kontrollikatalogissa on jonkin verran kehitettävää.

Tutkimusongelmaa eli sitä, miten case-organisaation talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrolleja ja niiden dokumentaatiota voidaan kehittää, lähestyttiin kolmella tutkimuskysymyksellä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli kartoittaa nykyhetken tilanne eli mitä kontrolleja talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin on tunnistettu tällä hetkellä ja miten kontrollikatalogia on lähdetty rakentamaan. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tutkittiin, millaiset kontrollit varmistaisivat, että talouden prosessien tuottama informaatio on luotettavaa ja oikeellista. Tätä tutkimuskysymystä lähestyttiin sisäisen tarkastuksen tunnistamien kontrollien sekä sisäisen valvonnan normien ja standardien pohjalta. Kolmas tutkimuskysymys kokosi yhteen ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen. Sen tavoitteena oli tutkia, mitä eroavaisuuksia ja kehitettävää talouspalveluyksikön kontrolleissa ja niiden dokumentoinnissa on verrattuna sisäisen tarkastuksen tunnistamiin kontrolleihin ja sisäisen valvonnan normeihin.

Sisäinen valvonta voidaan nähdä osana organisaation riskienhallintaa. Riskienhallinnassa keskitytään negatiivisten riskien lisäksi myös riskeihin siitä, että positiivinen mahdollisuus jätetään toteuttamatta. (COSO 2004.) Tulosten

perusteella talouspalveluyksikön kontrollien kehittäminen on riskilähtöistä. Ensin on pyritty tunnistamaan relevantit riskit, joita talouden prosesseihin liittyy, minkä jälkeen näitä riskejä on arvioitu. Riskien arviointi on yksi COSO-mallin komponenteista, joka pohjautuu riskien tunnistamiseen ja niihin reagoimiseen (Rittenberg 2013). Toisaalta kontrollien kehittämistä on tehty osittain myös päinvastoin. Ensin on tutkittu, mitä kontroleja on aiemmin tunnistettu, minkä jälkeen on tutkittu, puuttuuko jokin tiettyyn kontrolliin liittyvä riski kontrollikatalogista. Merkittävimpiä riskejä case-organisaatiossa ovat tällä hetkellä muun muassa inflaatiosta ja talouden laskusuhdanteesta johtuva kysynnän heikentyminen, kyberrikollisuus, geopoliittiset riskit ja vastuullisuusnäkökulmat sekä vahinkorisikit (Case-organisaation nettisivut: Merkittävimmät riskit 2024). Näihin riskeihin pyritään vastaamaan sisäisellä valvonnalla.

Sisäistä valvontaa ja kontroleja voidaan lähestyä ja ymmärtää agenttiteorian näkökulmasta. Agenttiteoriassa yksi osapuoli eli päämies delegoi työn toiselle osapuolelle eli agentille, joka tekee työn päämiehen puolesta (Eisenhardt 1989; Fama 1980). Tässä tutkimuksessa päämies on case-organisaatio, ja agentteina toimivat kaikki organisaation työntekijät. Suurissa organisaatioissa ylimmän johdon arvot eivät välttämättä näy yksittäisille työntekijöille, jolloin keski-johdon eli esihenkilöiden toiminta korostuu (Ratsula 2021, 100). Agenttiongelmajohtuu eri osapuolien erilaisista tavoitteista ja työnjaosta, jotka ovat ristiriidassa keskenään (Eisenhardt 1989; Fama 1980). Tutkimuksen tulosten perusteella varsinkin dokumentaation osalta tavoitteet eivät ole selkeitä. Organisaation työntekijöillä on oltava tarvittavat tiedot kyetäkseen hoitamaan työtehtäviään ja omaksumaan roolinsa sisäisessä valvonnassa (Ratsula 2021, 150). Päämiehen ja agentin intressejä voidaan yhdistää kannustimilla, jotka kannustavat toimimaan päämiehen tavoitteiden mukaan (Shleifer & Vishny 1997). Case-organisaatiossa yksi tulospalkkauksen mittareista mittaa virhetilanteissa kontrollien pettämistä eli toimii kannustimena. Näin ollen työntekijät pyritään saamaan kannustimen avulla toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tulospalkkiomittari mittaa sitä, kuinka hyvin kontrolli on toiminut eli estänyt virhetilanteita. Tulosten mukaan kontrollien dokumentaatiota ja ohjeistusta pitäisi kehittää selkeämmäksi ja systemaattisemmaksi. Työntekijöiden tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan dokumentaation osalta. Tällöin agenttiongelmasta eli siitä, että eri osapuolilla on erilaiset tavoitteet, päästään eroon.

Talouspalveluyksikön nykyiseen kontrollikatalogiin on tunnistettu kontroleja, jotka liittyvät Purchase to Pay, Order to Cash ja Record to Report -prosesseihin. Kontrollikatalogiin on tunnistettu riskin ylätaso ja itse riski, joiden pohjalta kontrolli on rakennettu, kontrollin tavoite sekä kuvaus kontrollista. Lisäksi on määritelty, onko kontrolli estävä vai havaitseva, manuaalinen vai automaattinen, kuinka usein se toteutetaan, ja dokumentoidaanko kontrolli organisaatiossa käytössä olevassa kaudenvaihteen hallintajärjestelmässä vai onko se järjestelmässä vain tehtävälisellä. Jokaiseen kontrolliin on määritelty, kuka tai mikä yksikkö siitä yleisellä tasolla on vastuussa. Kontrollikatalogiin kuuluu myös muutoslogi. Ratsulan (2021, 183) mukaan kontrollikatalogista tulisi käydä ilmi kontrollin tavoite, mitä riskiä sillä pyritään ehkäisemään, kuka sen toteuttamisesta ja valvonnasta on vastuussa, onko kontrolli paljastava vai ehkäisevä, automaattinen vai manuaalinen, kuvaus tarkemmasta valvontatoimenpiteestä ja mitä

evidenssiä kontrollin toteuttamisesta jää. Yleisesti kontrollikatalogi vastaa pitkälti Ratsulan (2021, 183) esittämää kontrollikatalogin kuvausta, mutta dokumentaation osalta on havaittavissa puutteita. Kontrollikatalogista ei tällä hetkellä käy selkeästi ilmi, mitä evidenssiä yksittäisten kontrollien toteuttamisesta jää.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tutkia, millaisilla kontrolleilla varmistuttaisiin talouden prosessien luotettavuudesta ja oikeellisuudesta. Luotettavuutta ja oikeellisuutta lähestyttiin sisäisen tarkastuksen tunnistamien kontrollien sekä sisäisen valvonnan normien ja standardien pohjalta. Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, miten talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogia ja kontrollien dokumentaatiota tulisi kehittää. Tätä varten kontrollikatalogia verrattiin sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin sekä alan standardeihin ja normeihin. Sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogissa kontrollit on jaoteltu eri kategorioihin, joista Finance-kategorian kontrollit koskevat pääasiassa talouspalveluyksikköä. Sisäisen valvonnan normeja ja standardeja käydään seuraavaksi läpi ja verrataan niiden toteutumista case-organisaatioissa.

Case-organisaation sisäinen valvonta pohjautuu organisaatioissa yleisesti käytössä olevaan COSO-malliin (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). COSO-mallissa sisäinen valvonta jakautuu viiteen eri komponenttiin, jotka ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta (COSO 2013; Rittenberg 2013). Valvontaympäristössä on tärkeää, että jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan sisäisestä valvonnasta (COSO 2013; Rittenberg 2013). Case-organisaatioissa sisäiseen valvontaan osallistuvat sen hallitus, johto ja henkilöstö. Sisäisen valvonnan välineitä ovat muun muassa työohjeet, periaatteet, käyttöoikeudet, kontrollit ja tarkastukset. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.) Case-organisaatio on määritellyt, että jokaisella yhtiössä työskentelevällä on vastuu kontrollien suorittamisesta omien tehtäviensä osalta. Kontrolleissa määritellään, kenen vastuulla kontrollin suorittaminen on. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.)

Riskien arvioinnissa huomioitavaa on, että otetaan huomioon organisaation tavoitteet, tunnistetaan tavoitteita uhkaavat riskit sekä petokseen ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvät riskit (COSO 2013; Rittenberg 2013). ISA 200 mukaisesti olennaisen virheellisyyden riskejä ei voida kokonaan poistaa, vaan niiden todennäköisyyttä pyritään pienentämään sisäisellä valvonnalla. Case-organisaation kontrollikatalogi perustuu riskien ja kontrollien määrittelyyn. Riskiä ei voida alentaa, jos sitä ei ole tunnistettu. Case-organisaatio on määritellyt, mikä prosesseissa ja talouspalveluyksikön osuudessa voi aiheuttaa virhettä. Riskit on jaettu virheisiin ja väärinkäytöksiin. (Riskien ja kontrollien määrittely.) Kontrollikatalogin kehittäminen on tutkimuksen tulosten mukaan riskilähtöistä. Ensimmäinen pyritään tunnistamaan tavoitteita uhkaavat riskit, minkä pohjalta kehitetään kontrolleja, joilla näitä riskejä voidaan pienentää tai estää toteutumasta.

Valvontatoimenpiteet tarkoittavat COSO-mallissa kontrollitoimenpiteitä, joilla riskejä pyritään pienentämään. Kontrollit tulee valita oikein ja niitä tulee kehittää, jotta ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. (COSO 2013; Rittenberg 2013.) Case-organisaation talouspalveluyksikön nykyiset kontrollit on määritetty kontrollikatalogiin. Kontrolleissa on tärkeää, että huomioidaan niiden kattavuus, jotta pystytään minimoimaan riski siitä, että ne eivät toimi. Case-organisaatio on määritellyt kontrollin valvontana, silmälläpitona, tarkastuksena ja

tarkkailuna. Kontrolleissa tärkeää on, että ne suoritetaan oikea-aikaisesti ja asianmukaisesti. Kontrolliympäristö on johdon työkalu sen varmistamiseen, että asiat tehdään oikein. (Riskien ja kontrollien määrittely 2024.) Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että tällä hetkellä talouspalveluyksikössä ei kunnolla testata kontrollien toimivuutta, joten valvontatoimenpiteissä on siltä osin puutteita.

Informaation ja kommunikaation avulla varmistetaan, että sisäisestä valvonnasta, sen tavoitteista ja vastuista kommunikoidaan organisaatiossa sisäisesti sekä sisäisen valvonnan toimivuudesta myös ulkoisille sidosryhmille (COSO 2013; Rittenberg 2013). Tehokas viestintä tukee sisäisen valvonnan toteutumista. Periaatteet ja ohjeet ovat case-organisaatiossa henkilökunnan saatavilla ja sisäisestä valvonnasta järjestetään koulutuksia. Lisäksi sisäisen valvonnan linjat tekevät läheistä yhteistyötä keskenään. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.) COSO-mallin viimeisen komponentin eli seurannan avulla seurataan ja arvioidaan, toimivatko sisäisen valvonnan komponentit halutulla tavalla, jotta voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin oikea-aikaisesti (COSO 2013; Rittenberg 2013). Case-organisaatiossa seurannan tavoitteena on lisäksi tunnistaa mahdollisia toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat tarvittaviin valvontatoimenpiteisiin (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). Tulosten perusteella kontrollien valvonta ja seuranta on talouspalveluyksikössä tällä hetkellä puutteellista, eikä niiden toteutumista seurata kunnolla.

Roolit ja vastuut on case-organisaatiossa määritelty kolmen linjan mallin mukaisesti. Case-organisaation sisäisen valvonnan järjestämisen vastuu on hallituksella ja konsernijohtajalla, vastuu toteuttamisesta toimialojen ja yhtiöiden johdolla, ohjaus- ja tukivastuu yhteisillä toiminnoilla sekä varmistusvastuu sisäisellä tarkastuksella (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). Nämä vastuut ovat linjassa kolmen linjan mallin kanssa, jonka mukaan hallinnollinen elin eli hallitus vastaa valvonnasta (IIA 2020; Ratsula 2021, 43–45), johto toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi (IIA 2020; Ratsula 2021, 44) ja sisäinen tarkastus valvonnan arvioimisesta ja kehittämisestä (IIA 2020; Ratsula 2021, 45). ISA 240 mukaan suuressa yhteisössä johdon epäasianmukaista menettelyä voi rajoittaa tehokas sisäinen tarkastus, hallintoelinten suorittama tehokas valvonta ja kirjallisten menettelytapaohjeiden olemassaolo. Case-organisaation sisäinen tarkastus vastaa riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää riskienhallinnan, valvonnan, johtamisen ja hallinnon tehokkuutta (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen tarkastus 2024). Kolmen linjan mallissa arvoa luodaan ja suojataan toimivien roolien myötä. Toimintojen yhdenmukaisuus perustuu toimivaan viestintään. (IIA 2020; Ratsula 2021, 45). Läheinen yhteistyö ja kommunikaatio sisäisen valvonnan linjojen välillä lisää selkeää vastuunjakoa valvontatoimenpiteiden osalta (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). Talouspalveluyksikkö kuuluu case-organisaation yhteisiin toimintoihin eli on osaltaan vastuussa sisäisen valvonnan ohjauksesta ja tuesta.

Corporate Governance -periaatteet ovat OECD:n julkaisemia kansainvälisiä standardeja, joita listayhtiöissä tulisi noudattaa. Corporate Governancella tarkoitetaan hyvää hallintotapaa eli hyviä suhteita organisaation johdon, hallituksen, osakkeenomistajien ja sidosryhmien välillä. (OECD 2023.) Suomessa Corporate Governance -koodin on julkaissut Arvopaperimarkkinayhdistys.



Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallinnointikoodin mukaan yhtiön on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet sekä riskienhallinnan järjestämisen periaatteet. Hallituksen on huolehdittava siitä, että sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet on määriteltävä ja valvontaa seurataan. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020.) Case-organisaatiossa on määriteltävä, että hallitus ja konsernijohtaja vastaavat sisäisen valvonnan järjestämisestä (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024). Arvopaperimarkkinayhdistyksen (2020) hallinnointikoodin mukaisesti yhtiössä on määriteltävä myös sisäisen tarkastuksen tehtävien eli sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arvioinnin järjestäminen. Case-organisaation sisäisen tarkastuksen tehtäväksi on määriteltävä selvittää ja todentaa riskienhallinnan, johtamisen, valvonnan ja hallinnoinnin tehokkuutta (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen tarkastus 2024).

Kolmannen tutkimuskysymyksen myötä tutkittiin, mitä eroavaisuuksia talouspalveluyksikön kontrolleissa ja niiden dokumentaatioissa on verrattuna sisäisen tarkastuksen kontrolleihin, alan standardeihin ja normeihin. Talouspalveluyksikön kontrollikatalogi vastasi pitkälti sisäisen tarkastuksen kontrolleja. Eroavaisuuksien pohjalta tutkittiin, miten sisäisiä kontrolleja tulisi talouspalveluyksikössä kehittää. Sisäisten kontrollien ja kontrollikatalogin kehittämistä käsitellään seuraavassa alaluvussa tarkemmin.

## 5.2 Sisäisten kontrollien kehittäminen tulosten perusteella

ISA 240 mukaan sisäinen valvonta on puutteellista, jos kontrolleja ei seurata riittävästi, henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja tehtävistä huonosti suorituvia henkilöitä palkataan esimerkiksi kirjanpidon tehtäviin. Taloushallinnossa vastataan organisaation kirjanpidosta, taloussuunnittelusta sekä taloudellisesta raportoinnista (Ratsula 2021, 264). Case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogi on kehitetty vastaamaan näihin toimintoihin liittyviin riskeihin. Tutkimuksen tulosten pohjalta havaittiin, että talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogi vastasi hyvin pitkälti sisäisen tarkastuksen tunnistamia kontrolleja ja sisäisen valvonnan normeja koskien taloushallintoa. Kontrollien testaamista ja seurantaa tulisi kuitenkin kehittää, sillä se on tällä hetkellä osin puutteellista. Taloushallinnon keskeiset kontrollit liittyvät Ratsulan (2021, 265) mukaan valtuutus- ja hyväksyntämenettelyihin, omaisuuden turvaamiseen, järjestelmien käyttöoikeuksien hallintaan, katsauksiin ja täsmäytyksiin. Näin on myös talouspalveluyksikön kontrollikatalogissa.

Talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogin ja sisäisen tarkastuksen tunnistamien kontrollien vertailua tehtiin tässä tutkimuksessa suoraan case-organisaation sisäisiin tiedostoihin, jotka eivät ole osa tätä tutkielmaa. Sisäisen valvonnan kontrollikatalogia tulisi tutkimuksen tulosten perusteella tällä hetkellä kehittää yhtenäistämällä sitä sisäisen tarkastuksen kontrollien kanssa. Yhtenäistämiset liittyvät siihen, ovatko kontrollit estäviä vai havaitsevia, mikä on kontrollin tapahtumatiheys ja onko kontrolli automaattinen vai manuaalinen. Näissä oli eroavaisuuksia kontrollikatalogien välillä. Yhtenäistämisessä

tulisi selvittää, kumpi kontrollikatalogi on enemmän ajan tasalla esimerkiksi kontrollin automaattisuuden osalta. Lisäksi kaikkia sisäisen tarkastuksen kontroleja ei ollut määritelty talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin avainkontroleiksi, vaikka näin tulisi olla. Myöhemmin, kun talouspalveluyksikön kontrollikatalogi on tarkoitus laajentaa koskemaan kaikkia talouden prosesseja, tulisi siinä ottaa huomioon enemmän sisäisen tarkastuksen havainnoimia kontroleja.

Sisäisten kontrollien dokumentaation osalta tutkimuksessa havaittiin eniten kehitettävää. Ratsulan (2021, 183) mukaan kontrollikatalogista tulisi käydä ilmi, mitä evidenssiä kontrollin toteuttamisesta jää, eli miten voidaan jälkikäteen varmentaa, että on toimittu kontrollikuvauksen mukaisesti. Tämänhetkisestä kontrollikatalogista ei käy selkeästi ilmi, miten kontrollien toteuttaminen voidaan jälkikäteen varmentaa ja miten kontrollit on dokumentoitu. Dokumentointia on organisaatiossa tarkoitus kehittää siten, että kaikki kontrollit olisivat kaudenvaihteen hallintajärjestelmässä samoilla control ID:llä kuin kontrollikatalogissa. Tämänhetkinen kontrollikatalogi ei ole ajan tasalla siinä, mitkä kontrollit on jo lisätty tähän kaudenvaihteen hallintajärjestelmään. Kontrollien suorittamista olisi helpompi valvoa ja seurata, jos kaikki dokumentaatio löytyisi yhdestä paikasta tai olisi linkitettyä sinne.

Yksi kehityskohde talouspalveluyksikön kontrollikatalogiin olisi myös kontrollikatalogin selkeyttäminen siten, että se olisi helppolukuisempi myös henkilölle, joka ei tunne järjestelmiä. Osa kontroleista on kuvattu lähinnä järjestelmien nimiä käyttäen, jolloin ne eivät varsinaisesti kerro mitään henkilölle, joka ei ole perillä organisaatiossa käytettävistä järjestelmistä. Kontrollikatalogia kehitettäessä voitaisiin myös pohtia, onko tarpeellista, että kontrollit on jaoteltu kategorioittain tiedoston eri välilehdille. Kaikki kontrollit voisivat löytyä samalta välilehdeltä, jolloin niitä olisi helpompi vertailla sekä esimerkiksi tunnistaa päällekkäisiä kontroleja. Jatkossa kontrollikatalogia on tarkoitus päivittää ajantasaisesti aina, kun tarvittavissa kontroleissa on muutoksia.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkielman rajoitteet liittyvät tutkimustulosten yleistettävyyteen, mikä on tyyppillistä sekä laadulliselle tutkimukselle että tapaustutkimukselle. Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan muita suomalaisia pörssiyrityksiä, sillä tutkimus oli tarkasti rajattu tapaustutkimus. Eskolan ja Suorannan (1998, luku 2) mukaan tapaustutkimus kuitenkin sisältää mahdollisuuksia yleistykseen, jos tapauksen erittely on mahdollisimman monipuolista eli tapaustutkimus on kuvattu tai käsitteellistetty hyvin. Tässä tutkimuksessa ei kuvattu tarkasti talouspalveluyksikössä käytössä olevia kontroleja tai sisäisen tarkastuksen tunnistamia kontroleja. Tutkimustulokset kuitenkin kuvattiin melko tarkasti, jolloin tutkimustuloksia voidaan osittain yleistää myös muihin organisaatioihin, jos niissä on tunnistettu vastaavia haasteita talouden kontroleissa.

Tutkimus keskittyi case-organisaation talouspalveluyksikköön, jolloin tutkimuksen kohde sekä aineisto eivät kattaneet koko case-organisaatiota. Tämä mahdollisti sen, että aineistoa pystyttiin tutkimaan kattavasti ja perusteellisesti.

Tässä tutkimuksessa luotiin kattava kuva talouspalveluyksikön sisäisestä valvonnasta ja kontrolloista. Toisaalta laajemmalla aineistolla olisi pystytty luomaan kattavampi kuva koko organisaation sisäisen valvonnan ja kontrollien tilasta tutkimuksen kattaessa muitakin toimintoja kuin pelkästään talouspalveluyksikön toiminnot. Tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä muihin organisaation toimintoihin tai muihin organisaatioihin ei ole kaikilta osin perusteltua tai edes mahdollista ilman lisätutkimusta. Kuten laadullisessa tapaustutkimuksessa yleensäkin, tämän tutkimuksen pääpaino on tutkitun ilmiön analysoimisessa eikä yleistettävyydessä. Tulokset voivat kuitenkin hyödyttää organisaatioita, joissa kehitetään sisäistä valvontaa, tunnistamaan mahdollisia sisäiseen valvontaan liittyviä haasteita.

Tutkimus antaa tietoa ja ymmärrystä sisäisen valvonnan järjestämisestä suomalaisessa pörssi-yhtiössä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää case-organisaatiossa talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogin ja kontrollien dokumentaation kehittämisessä. Case-organisaation kannalta hyödyllistä on varsinkin tutkimuksessa tehty vertailu sisäisen valvonnan kontrollikatalogin ja sisäisen tarkastuksen kontrollien välillä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään uuden päivitetyn kontrollikatalogin kehittämisessä lisäämällä tähän päivitettyyn kontrollikatalogiin nykyisestä versiosta puuttuvat kontrollit sekä muokkaamalla olemassa olevia kontroleja. Kontrollien dokumentaatioissa hyödynnetään sisäisen valvonnan normien ja standardien pohjalta muodostettuja näkemyksiä ja tutkimustuloksia siitä, miten kontroleja tulisi dokumentoida. Tähän ei kuitenkaan voida antaa yksiselitteistä vastausta, sillä dokumentointi riippuu siitä, mikä yksittäinen kontrolli on kyseessä ja mitä siltä vaaditaan.

## 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu tutkimusprosessin luotettavuuteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu mittauksen luotettavuuteen eikä itse tutkijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Tässä tutkimuksessa tutkija toimi tutkimuksen tutkimusvälineenä, mikä pitää ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Eskola ja Suoranta (1998, luku 5) jakavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusterminologian kolmeen ryhmään, jotka ovat uskottavuus, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsitteitä. Toisaalta ei ole varmaa, lisääkö tulkintojen vieminen tutkittavien arviotaviksi tutkimuksen uskottavuutta, sillä tutkittavat eivät välttämättä näe tilannetta objektiivisesti. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Tässä tutkimuksessa tulkinnat vietiin tutkittavien arviotaviksi. Sisäisen valvonnan kontrollikatalogin ja sisäisen tarkastuksen kontrollien vertailua tehtiin osittain yhdessä case-organisaation edustajan kanssa, minkä voi nähdä lisäävän tutkimustulosten luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten siirrettävyys voi olla tietyn ehdoin mahdollista (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Tämän tutkimuksen

tuloksia ei suoraan voida siirtää tutkimuksen ollessa tapaustutkimus. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavissa tilanteissa, joissa tutkitaan talouden organisaatioiden sisäistä valvontaa. Varmuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa kasvaa, jos tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot saadaan otettua huomioon (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Tutkimuksen ollessa konstruktiiivinen tutkimus, ei siihen vaikuta ennakkoehtoja, joita olisi tässä tutkimuksessa pitänyt ottaa huomioon. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset saavat tukea aiemmista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Tutkimustulokset saavat osin tukea aiemmista tutkimuksista, mutta niitä ei voida täysin vahvistaa minkään toisen tutkimuksen tuloksilla. Aiemmissäkin tutkimuksissa on havaittu COSO-mallin käyttöönoton hyötyjä (COSO 2013; Rittenberg 2013; Tadesse ym. 2022) ja sisäisen valvonnan kehittämisen tärkeyden merkitys (Basu ym. 2018; COSO 2013; Kondrashova ym. 2019). Varsinaisia käytännön tutkimuksia tosielämän organisaation sisäisten kontrollien kehittämistä ei juuri ole. Havaintojen merkitys on tässä tutkimuksessa tärkeämpää käytännön kuin aiempien tutkimusten kannalta.

Laadullisessa tutkimuksessa on usein ehdotettu käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti hylkäämistä (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.2). Reliabiliteetilla viitataan siihen, että aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksessa käytetty mittari mittaa tarkasteltavaa ilmiötä eli ovatko mittaustulokset toistettavissa. Reliabelissa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat toistettavissa (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.2). Tutkimus on reliabeli, sillä konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkijalle paljon vapautta ja tutkimuksen tulokset olisivat toistettavissa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on innovointi, sillä jos tutkija ei pysty tuottamaan mitään uutta, ei tutkimusta kannata jatkaa (Kasanen ym. 1993). Tässä tutkimuksessa pystyttiin tuottamaan uutta sisäisten kontrollien kehitysideoiden muodossa. Reliabiliteettia parantaa myös se, että kehitysideoita käytiin yhdessä läpi case-organisaation edustajan kanssa.

Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luovattu (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.2). Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopuun eli loogiseen suhteeseen keskenään. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pohjalta tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Validiteetti tarkoittaa siis sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Sisäistä validiteettia pyrittiin lisäämään valitsemalla tutkimukseen teoriaa ja käsitteitä, jotka liittyvät sisäisen valvonnan eri osaluoihin sekä keskittymällä erityisesti sisäisen valvonnan kehittämiseen teoriassa. Ulkoisen validiteetin kannalta tutkimuksessa määriteltiin yleisesti organisaatioiden sisäisessä valvonnassa hyödynnettyjä viitekehyksiä, teorioita ja sääntelyä, jolloin tutkimusaineisto saatiin vastaamaan tutkimusongelmaan ja käytännön tutkimuskohteeseen.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheet ja tulevaisuuden haasteet

Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus ja luonteeltaan kartoittava, jättää tutkimus paljon mielenkiintoisia tutkimusaukkoja ja jatkotutkimusaiheita. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan merkityksen kasvaessa jatkuvasti, jatkotutkimusta voitaisiin tehdä samassa organisaatiossa tai vastaavasti muissa organisaatioissa, kuten muissa suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Sisäistä valvontaa ja kontroleja on tutkitusti tarve kehittää ja parantaa organisaatioiden sisällä (Kondrashova ym. 2019). Konkreettisia tutkimuksia sisäisen valvonnan kehittämistä ei ole tehty paljoa, ja tutkimuksissa on keskitytty enemmän kehittämisen hyötyihin organisaation tavoitteiden kannalta.

Case-organisaatiossa jatkotutkimusta voitaisiin tehdä talouspalveluyksikön lisäksi muissa toiminnoissa. Myös muiden toimintojen ja prosessien kontrollikatalogeja voitaisiin tutkia ja verrata sisäisen tarkastuksen tunnistamiin kontroleihin sekä sisäisen valvonnan normeihin ja standardeihin. Näiden tutkimusten pohjalta saataisiin kattavampi käsitys koko case-organisaation sisäisen valvonnan tilasta ja kehityskohteista. Toisaalta jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös talouspalveluyksikön sisällä myöhemmin, kun kontrollikatalogia ja kontrollien dokumentaatiota on saatu kehitettyä ja päivitettyä. Tällöin voitaisiin tutkia esimerkiksi sitä, onko halutut tulokset saatu aikaan eli varmistaako kontrollikatalogi talouden tuottaman informaation luotettavuuden ja oikeellisuuden sekä onko kontrollien dokumentaation selkeyttämisessä ja parantamisessa onnistuttu.

Tutkimuksen tulosten perusteella jatkotutkimusta olisi tarpeen tehdä tulevaisuudessa myös ulkomaalaisten tytäryhtiöiden sisäisen valvonnan osalta. Tällä hetkellä kehitystyö on myös näiden osalta kesken. Tarkoituksena olisi, että jatkossa sama kontrollikatalogimalli olisi käytössä kaikissa maissa, jolloin maiden taloudet vastaisivat kontrollikatalogin ylläpidosta. Talouden kontrollien tulisi olla samat riippumatta siitä, missä työtä tehdään. Tutkimusta voitaisiin tehdä esimerkiksi tietyn maan talouden kohdalla, ja tutkia, miten riskejä ja sisäisiä kontroleja on havaittu, miten kontroleja toteutetaan ja dokumentoidaan sekä miten kontrollikatalogit on saatu päivitettyä ja pidettyä ajan tasalla. Sisäisen valvonnan ja kontrollien tulisi ylipäätään olla systemaattisempaa ja osa jokapäiväistä työskentelyä. Yleisesti case-organisaation sisällä on monia jatkotutkimusaiheita, joita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää.

Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös muissa organisaatioissa niin Suomessa kuin ulkomailla. Suomessa potentiaalinen jatkotutkimuskohde olisi toistaa tutkimus toisessa suomalaisen pörssiyhtiön talouspalveluyksikössä. Tuloksia voitaisiin verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta sisäistä valvontaa ja kontroleja olisi mielenkiintoista tutkia myös pienemmissä organisaatioissa. Ratulan (2021, 183) mukaan käytännössä kontrollikatalogeja laaditaan lähinnä suurissa yhtiöissä. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia, kuinka pienemmissä yhtiöissä sisäinen valvonta toteutetaan ja toteutuu sekä mahdollisesti luoda tämän pohjalta alusta alkaen pienen yhtiön kontrollikatalogi. Jos tutkimusta tehtäisiin myös muissa suurissa suomalaisissa organisaatioissa, saataisiin kattavampi kuva

sisäisen valvonnan tilasta yleisesti suomalaisissa toimintaympäristöissä ja liiketoiminnassa.

Tulevaisuuden haasteet sisäisessä valvonnassa ja kontroleissa keskittyvät muuttuviin liiketoimintaympäristöihin, riskienhallintaan ja digitalisaation kehitykseen. Digitalisaatio aiheuttaa haasteita kontrollien kehittämiseen, testaamiseen ja seuraamiseen. Automatiikan lisääminen eri prosesseihin aiheuttaa myös haasteita. Monet sisäisen valvonnan haasteet, kuten riippuvuus teknologioista ja kasvaneet sääntelyvaatimukset, ovat peräisin organisaation toimintaympäristöstä (COSO 2013). Case-organisaation sisäisen tarkastuksen painopisteitä vuonna 2024 ovat muun muassa yrityshankinnat ja niiden integrointi, varasto- ja luotonhallintaprosessit, kyberturva, käyttövaltuushallinta ja palvelukeskuksen prosessit (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen tarkastus 2024). Palvelukeskuksen prosessit viittaavat talouspalveluyksikköön eli myös tämän tutkielman tutkimusongelmaan, talouden sisäisen valvonnan kontrollikatalogin kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella tulevaisuuden haasteita aiheuttavat myös osaamisvaatimusten kasvaminen, osaavien henkilöiden saatavuus sekä tiukat budjetit. Osaavat sisäiset tarkastajat vaikuttavat organisaation kontrollien laatuun (Hirth Jr. 2008). Sisäisen valvonnan kustannuksia ja hyötyjä tulee tarkastella monista eri näkökulmista (Chen ym. 2021), koska sisäisen valvonnan kehittäminen on organisaatioille kallista (Basu ym. 2018).

## 5.6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa suomalaisen pörssiyhtiön talouspalveluyksikön sisäisen valvonnan kontrollikatalogin lähtötilanne sekä esittää kehityssuunnitelma sisäisille kontroleille ja niiden dokumentoimiselle. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan valvontakeinoja, joilla pyritään varmistamaan, että organisaatio saavuttaa toiminnan tehokkuuteen, taloudelliseen raportointiin sekä säädösten ja määräysten noudattamiseen liittyvät tavoitteensa (ISA 315; Rittenberg 2013). Myös case-organisaatio on määritellyt sisäisen valvonnan tavoitteiksi toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden, häiriöttömyyden ja jatkuvuuden, lakien, säännösten ja sopimusten sekä arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattamisen varmistamisen. Näiden lisäksi tavoitteena on varmistaa ulkoisen ja sisäisen taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus sekä osaamisen, tiedon ja varallisuuden turvaaminen. (Case-organisaation nettisivut: Sisäinen valvonta 2024.) Talouspalveluyksikön kontrollikatalogia verrattiin case-organisaation sisäisen tarkastuksen tunnistamiin kontroleihin ja sisäisen valvonnan normeihin. Näiden pohjalta tutkimuksessa luotiin kehityssuunnitelma kontrollikatalogiin. Tämä vertailu ja kehityssuunnitelma tehtiin case-organisaation sisäiseen käyttöön eikä ole osa tätä tutkielmaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella case-organisaatiossa otetaan sisäinen valvonta ja prosessit aiempaa enemmän huomioon. Dvorskyn ym. (2021) tutkimuksen mukaan Covid 19 -pandemian myötä pk-yrityksissä on otettu aiempaa ennakkoivampi lähestymistapa riskienhallintaan. Haastavat ulkoiset toimintaolosuhteet vaikuttavat huomion kiinnittämiseen sisäiseen valvontaan ja prosesseihin,

jotta riskejä saadaan pienennettyä (Dvorsky ym. 2021). Tämän tutkimuksen perusteella tämä pätee myös tähän suuryritykseen, jossa sisäisen valvonnan kehittäminen on riskilähtöistä. Lisäksi riskienhallintaraportit ja sisäiset valvontajärjestelmät voivat parantaa organisaation pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välisiä suhteita (Beuren ym. 2023). Tulosten perusteella case-organisaatiossa ei tällä hetkellä ole kattavaa kuvaa siitä, miten sisäistä valvontaa ja kontroleja toteutetaan ulkomaalaisissa tytäryhtiöissä. Tulevaisuudessa tavoitteena olisi, että sama kontrollikatalogimalli olisi käytössä kaikkien maiden talouksissa. Tämä voisi vaikuttaa positiivisesti talouspalveluyksikön ja tytäryhtiöiden välisiin suhteisiin.

Tutkimuksen perusteella case-organisaation ja talouspalveluyksikön sisäisessä valvonnassa on vielä kehitettävää. Tutkimuksen tulosten perusteella talouspalveluyksikön kontrollikatalogi vastaa pitkälti sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogia ja sisäisen valvonnan normeja. Talouspalveluyksikön kontrollikatalogista löydettiin kuitenkin joitain poikkeavuuksia verrattuna sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogiin. Talouspalveluyksikön kontrollikatalogista puuttuu tiettyjä yksittäisiä kontroleja, jotka sinne tulisi lisätä sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogista. Jotkut kontrollit tulisi määritellä avainkontrolleiksi toissijaisten kontrollien sijaan. Eniten kehitettävää on siinä, onko kontrolli määritelty havaitsevaksi vai estäväksi ja automaattiseksi vai manuaaliseksi, jotta kontrollikatalogit olisivat yhtenäisempiä. Näitä kontroleja ei tässä pro gradu -tutkielmassa ole erikseen eritelty, mutta tutkimusta on tehty tämän tutkielman ulkopuolella oleviin case-organisaation sisäisiin tiedostoihin. Kontrolleista tulisi myös poistaa näennäiset kontrollit, jotka ovat pikemmin tehtäviä kuin varsinaisia kontroleja sekä varmistettava, että kontrollit kontrolloivat sitä, mitä on tarkoitus.

Toinen merkittävä kehityskohde liittyy kontrollien dokumentaatioon. Ratsulan (2021, 183) mukaan kontrollikatalogissa tulisi olla ylhäällä, mitä evidenssiä kontrollin toteuttamisesta jää. Kehitysprosessin edetessä case-organisaatiossa kontrollikatalogissa voisi esimerkiksi olla jokin tunniste, jolla kyseinen kontrolli olisi helposti löydettävissä case-organisaatiossa käytössä olevassa kaudenvaihteen hallintajärjestelmästä, jonne kontrollien dokumentaatio on tarkoitus siirtää kokonaan. Kontrollit tulisi jaotella sen mukaan, mistä kontroleista riittää esimerkiksi pelkkä kuittaus, että kontrolli on suoritettu ja mistä kontroleista tulisi olla varsinaista dokumentaatiota. Kontrollien ollessa erilaisia, tulisi dokumentaatiota tarkastella yksittäisten kontrollien kohdalla erikseen. Kontrollien dokumentaation kehittämisessä tulisi myös pohtia dokumentaation kuormittavuutta ja työmäärän kasvamista työntekijöiden kannalta. Liiallinen sisäinen valvonta voi vaikuttaa negatiivisesti toiminnan tehokkuuteen (Chen ym. 2021). Toisaalta selkeät toimintaohjeet ja kontrollikatalogit helpottavat henkilöstöä ymmärtämään omat tehtävänsä, roolinsa ja vastuunsa (Ratsula 2021, 184). Kontrollien dokumentaatiossa tulisi löytää tasapaino siihen, mikä määrä dokumentaatiota on tarpeellista, muttei liiallista.

Tutkimus on yhteiskunnallisesti merkittävä sen tutkimuskohteen ollessa suuri suomalainen pörssiyhtiö, joka vaikuttaa useammalla eri toimialalla. Tutkimuksen perusteella sisäisen valvonnan ja kontrollien kehittäminen on tärkeää suomalaisille organisaatioille, ja kehitettävää on myös pörssiyhtiön sisäisessä valvonnassa. Kehittämisessä voidaan hyödyntää muun muassa kansainvälisiä tilintarkastusstandardeja, SOX-lakia, Suomen listayhtiöiden hallintakoodia,

COSO-mallia ja kolmen linjan mallia. Sisäisen valvonnan kehittämiseen ei kuitenkaan ole kaikkia organisaatioita hyödyttäviä yksityiskohtaisia ohjeita, sillä jokainen organisaatio on oma kokonaisuutensa prosesseineen, liiketoiminnaltaan ja sisäiseltä valvonnaltaan. Sisäisen valvonnan kehittämisessä on hyvä lähtöliikkeelle organisaation ohjausympäristön, avainprosessien ja avainkontrollien tunnistamisesta (Ratsula 2021, 174). Tästä syystä tämän tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä muihin organisaatioihin tai edes case-organisaation muihin toimintoihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää talouspalveluyksikön kontrollikatalogin ja kontrollien dokumentaation kehittämisessä.



## LÄHTEET

- Abdul Wahab, E. A., Gist, W. E., Gul F. A. & Zain, M. M. 2021. Internal Auditing Outsourcing, Nonaudit Services, and Audit Fees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 40 (2), 23–48.
- Addy, N. D. & Berglund, N. R. 2020. Determinants of Timely Adoption of the 2013 COSO Integrated Framework. *Journal of Information Systems* 34 (1), 1–20.
- Agbejule, A. & Jokipii, A. 2009. Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal* 24 (6), 500–522.
- Albring, S. M., Elder, R. J. & Xu, X. 2018. Unexpected Fees and the Prediction of Material Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 33 (4), 485–505.
- Allen, C. 2011. Benefits of Effective Quality Control Systems in Accounting Firms. *CPA Journal* 81 (1), 52–57.
- Alshhadat, M. Q. & Al-Hajaya, K. 2023. Corporate governance in the COVID-19 pandemic: current practices and potential improvement. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 23 (7), 1607–1622.
- Alzeban, A. 2015. The Impact of Culture on the Quality of Internal Audit: An Empirical Study. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 30 (1), 57–77.
- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2020. Hallinnointikoodi. <https://www.cgfinland.fi/hallinnointikoodi/>
- Audit Committee Best Practices. 2008. *CPA Journal* 78 (7), 8–8.
- Bailey, C., Collins, D. L. & Abbott, L. J. 2018. The Impact of Enterprise Risk Management on the Audit Process: Evidence from Audit Fees and Audit Delay. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 37 (3), 25–46.
- Bantleon, U., d’Arcy, A., Eulerich, M., Hucke, A., Pedell, B. & Ratzinger-Sakel, N. V. S. 2021. Coordination challenges in implementing the three lines of defense model: *International Journal of Auditing. International Journal of Auditing* 25 (1), 59–74.
- Bardhan, I., Lin, S. & Hao, L. 2023. Internal Audit Function and the Precision and Accuracy of Management Forecasts. *Journal of Management and Governance* 27 (4), 1339–1365.
- Basu, S., Krishnan, J., Lee, J. E. & Zhang, Y. 2018. Economic Determinants and Consequences of the Proactive Disclosure of Internal Control Weaknesses and Remediation Progress in IPOs. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 37 (4), 1–24.
- Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R. & Yezegel, A. 2013. Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis. *Contemporary Accounting Research* 30 (4), 1264–1295.
- Bentley-Goode, K. A., Newton, N. J. & Thompson, A. M. 2017. Business Strategy, Internal Control over Financial Reporting, and Audit Reporting Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 36 (4), 49–69.
- Beuren, I. M., Machado, V. N. & Agnol A. Jr D. 2023. Relevance of internal controls for risk management: empirical evidence from the perception of its

- executors and reviewers in a multinational company. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 23 (6), 1233–1250.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. & Rustambekov, E. 2015. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning* 48 (4), 265–276.
- Brown, N. C., Pott, C. & Wömpener, A. 2014. The Effect of Internal Control and Risk Management Regulation on Earnings Quality: Evidence from Germany. *Journal of Accounting and Public Policy* 33 (1), 1-31.
- Burt, I. 2016. An Understanding of the Differences between Internal and External Auditors in Obtaining Information about Internal Control Weaknesses. *Journal of Management Accounting Research* 28 (3), 83–99.
- Calderon, T. G., Wang, L. & Conrad, E. J. 2012. Material Internal Control Weakness Reporting Since the Sarbanes-Oxley Act. *CPA Journal* 82 (8), 20-25.
- Caraiman, A-C. 2020a. Internal Control in Corporate Governance. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 20 (2), 606–611.
- Caraiman, A-C. 2020b. Responsibility for Internal Control in Corporate Governance. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Serie.* 20 (2), 612–618.
- Carcello, J. V., Eulerich, M., Masli, A. & Wood D. A. 2020. Are Internal Audits Associated with Reductions in Perceived Risk? *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 39 (3), 55–73.
- Case-organisaation nettisivut. 2024. Case-organisaatio lyhyesti.
- Case-organisaation nettisivut. 2024. Merkittävimmät riskit.
- Case-organisaation nettisivut. 2024. Riskienhallinta ja valvonta.
- Case-organisaation nettisivut. 2024. Sisäinen tarkastus.
- Case-organisaation nettisivut. 2024. Sisäinen valvonta.
- Case-organisaation vuosikertomus. 2023.
- Chalmers, K., Hay, D. & Khelif, H. 2018. Internal control in accounting research: A review. *Journal of Accounting Literature* 42 (1), 80–103.
- Chan, K. C., Chen, Y. & Liu, B. 2021. The Linear and Non-Linear Effects of Internal Control and Its Five Components on Corporate Innovation: Evidence from Chinese Firms Using the COSO Framework. *European Accounting Review* 30 (4), 733–65.
- Chen, H., Li, T. & Zhang, C. 2021. Going Too Far Is as Bad as Not Going Far Enough: An Inverted U-Shaped Relationship between Internal Controls and Operational Efficiency. *Journal of International Accounting Research* 20 (2), 25–50.
- Chen, H., Yang, D., Zhang J. H. & Zhou, H. 2020. Internal controls, risk management, and cash holdings. *Journal of Corporate Finance* 64, 1-20.
- Choi, H. 2022. Effect of internal accounting control system on the value of cash holdings. *Applied Economics Letters* 29 (6), 484–488.
- Christ, M. H., Emett, S. A., Summers, S. L. & Wood, D. A. 2012. The Effects of Preventive and Detective Controls on Employee Performance and Motivation. *Contemporary Accounting Research* 29 (2), 432–452.
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R. & Wood, D. A. 2021. New Frontiers for Internal Audit Research. *Accounting Perspectives* 20 (4), 449–475.

- Cohen, J. R., Joe, J. R., Thibodeau, J. C. & Trompeter, G. M. 2020. Audit Partners' Judgments and Challenges in the Audits of Internal Control over Financial Reporting. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 39 (4), 57-85.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2013. Internal Control - Integrated Framework. Executive Summary.
- D'Aquila, J. 2013. COSO's Internal Control--Integrated Framework. *CPA Journal* 83 (10), 22-29.
- Deumes, R. & Knechel, W. R. 2008. Economic Incentives for Voluntary Reporting on Internal Risk Management and Control Systems. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 27 (1), 35-66.
- D'Onza, G., Sarens, G. & DeSimone, S. 2020. Factors that Influence the Internal Audit Function's Maturity. *Accounting Horizons* 34 (4), 57-74.
- Draeger, M. A. & Lohwasser, E. R. 2023. The Effects of Internal Controls on the Audit Completeness and Reliability of Earnings Announcements. *Accounting Horizons* 37 (4), 9-32.
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B. & Brabenec, T. 2021. Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* 34 (1), 1690-1708.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14 (1), 57-74.
- Elder, R. J. & Yebba, A. A. 2021. The Introduction of State Regulation and Auditor Retendering in School Districts: Local Audit Market Structure, Audit Pricing, and Internal Control Reporting. *Current Issues in Auditing* 15 (1), 1-15.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88 (2), 288-307.
- Farkas, M. J. & Hirsch, R. M. 2016. The Effect of Frequency and Automation of Internal Control Testing on External Auditor Reliance on the Internal Audit Function. *Journal of Information Systems* 30 (1), 21-40.
- Felix, W. L. Jr. & Niles, M. S. 1988. Research in Internal Control Evaluation. *A Journal of Practice & Theory* 7 (2), 43-60.
- Gao, J., Merkley, K. J., Pacelli, J. & Schroeder, J. H. 2023. Do Internal Control Weaknesses Affect Firms' Demand for Accounting Skills? Evidence from U.S. Job Postings. *Accounting Review* 98 (3), 203-228.
- Gao, P. & Zhang, G. 2019. Accounting Manipulation, Peer Pressure, and Internal Control. *Accounting Review* 94 (1), 127-151.
- Gong, Y., Xia, Y., Xia, X. & Wang, Y. 2023. Management Earnings Forecasts Bias, Internal Control, and Stock Price Crash Risk: New Evidence from China. *Emerging Markets Finance & Trade* 59 (8), 2331-2343.
- Hirth, R. B. Jr. 2008. Better Internal Audit Leads to Better Controls. *Financial Executive* 24 (9), 49-51.

- Hoitash, U., Hoitash, R. & Bedard, J. C. 2009. Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes. *Accounting Review* 84 (3), 839–867.
- IAASB. 2020. Kansainväliset tilintarkastusalan standardit. ISA-standardit. Osa I. <https://www.iaasb.org/publications/kansainvaliset-tilintarkastusalan-standardit-kansainvaliset-laadunvalvontaa-tilintarkastusta>
- IIA. 2020. Kolmen puolustuslinjan mallin päivitys. <https://theiia.fi/wp-content/uploads/2023/03/iian-kolmen-linjan-malli-kolmen-puolustuslinjan-mallin-paivitys.pdf>
- Jacoby, J. E. & Hitzig, N. B. 2011. Auditing Internal Controls in Small Populations. *CPA Journal* 81 (12), 34–36.
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P. & Curtis, M. B. 2012. The Updated COSO Internal Control–Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *Journal of Information Systems* 26 (2), 189–213.
- Jeffrey, C. 2008. Internal Control at Private Companies and Nonprofits. *CPA Journal* 78 (9), 52–54.
- Jensen M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305–360.
- Jiang, L., Messier, W. F. Jr. & Wood, D. A. 2020. The Association between Internal Audit Operations-Related Services and Firm Operating Performance. *A Journal of Practice & Theory* 39 (1), 101–124.
- Kanca, S., Çankaya, F., Dinç, E. & Karakaya, A. 2022. The Moderator Effect of The Internal Control System on The Financial Success of Corporate Governance. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi* 8 (2), 311–335.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* 5, 243–264.
- Keune, M. B. & Keune, T. M. 2018. Do Managers Make Voluntary Accounting Changes in Response to a Material Weakness in Internal Control? *A Journal of Practice & Theory* 37 (2), 107–137.
- Khurana, I. K. & Kyung, H. 2021. Internal control material weakness and CEO recruitment. *Journal of Business Finance & Accounting* 48 (9/10), 1940–1987.
- Kim, J.-B., Lee, J. J. & Park, J. C. 2022. Internal Control Weakness and the Asymmetrical Behavior of Selling, General, and Administrative Costs. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 37 (1), 259–292.
- Kim, J.-B., Yeung, I. & Zhou, J. 2019. Stock price crash risk and internal control weakness: presence vs. disclosure effect. *Accounting & Finance* 59 (2), 1197–1233.
- Kim, J.-B., Song, B. Y. & Zhang, L. 2011. Internal Control Weakness and Bank Loan Contracting: Evidence from SOX Section 404 Disclosures. *Accounting Review* 86 (4), 1157–1188.
- Kondrashova, N., Lesina, T. & Titov, K. 2019. Risk-Targeted Internal Control System That Provides the Detection of Established Rules Violation and

- Misrepresentations of Accounting and Financial Data. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal* 10 (2), 32–44.
- Koutoupis, A. G. 2007. Documenting Internal Controls. *Internal Auditor* 64 (5), 23–27.
- Koutoupis, A. G., Koufopoulou, P. N., Antonoglou, D. I. & Vozikis, A. P. 2022. Risk identification, assessment and management in the Greek public hospitals: The contribution of the board of directors and internal audit. *Journal of Accounting & Management Information Systems / Contabilitate si Informatica de Gestiune* 21 (1), 92–112.
- Krishnan, J., Lee, S. M., Son, M. & Song, H. 2022. Social Capital and Internal Control Material Weaknesses. *Accounting Horizons* 36 (4), 133–155.
- Lai, S.-M., Liu, C.-L. & Chen, S.-S. 2020. Internal Control Quality and Investment Efficiency. *Accounting Horizons* 34 (2), 125–145.
- Lenning, J. & Gremyr, I. 2022. Unleashing the potential of internal audits: a review and research agenda. *Total Quality Management & Business Excellence* 33 (9/10), 994–1010.
- Lennox, C. S. & Wu, X. 2022. Mandatory Internal Control Audits, Audit Adjustments, and Financial Reporting Quality: Evidence from China. *Accounting Review* 97 (1), 341–364.
- Maksymov, E. M. 2021. Auditor Evaluation of Manager's Competence After a Failure in Internal Control. *A Journal of Practice & Theory* 40 (3), 105–125.
- Mayper, A. G., Doucet, M. S. & Warren, C. S. 1989. Auditors' Materiality Judgments of Internal Accounting Control Weaknesses. *A Journal of Practice & Theory* 9 (1), 72–86.
- Mitra, S., Jaggi, B. & Hossain, M. 2013. Internal Control Weaknesses and Accounting Conservatism: Evidence From the Post-Sarbanes-Oxley Period. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 28 (2), 152–191.
- Mock, T. J. & Willingham, J. J. 1983. An Improved Method of Documenting and Evaluating A System of Internal Accounting Controls. *A Journal of Practice & Theory* 2 (2), 91–99.
- Munsif, V., Raghunandan, K., Rama, D. V. & Singhvi, M. 2011. Audit Fees after Remediation of Internal Control Weaknesses. *Accounting Horizons* 25 (1), 87–105.
- Murphy, K. J. 1999. *Handbook of labor economics*. Executive Compensation. Elsevier.
- Murphy, P. R. & Dacin, M. T. 2011. Psychological Pathways to Fraud: Understanding and Preventing Fraud in Organizations. *Journal of Business Ethics* 101 (4), 601–618.
- Naik, S. & Prasad, Ch. V. V. S. N. V. 2021. Benefits of Enterprise Risk Management: A Systematic Review of Literature. *Journal of Finance & Banking Review (JFBR)* 5 (4), 28–35.
- OECD. 2023. *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Oussii, A. A. & Boulila Taktak, N. 2018. The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal* 33 (5), 450–469.

- Paletta, A. & Alimehmeti, G. 2018. SOX Disclosure and the Effect of Internal Controls on Executive Compensation. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 33 (2), 277–295.
- Park, K., Qin, J., Seidel, T. & Zhou, J. 2021. Determinants and consequences of noncompliance with the 2013 COSO framework. *Journal of Accounting and Public Policy* 40 (6), 1–21.
- Power, M. 2004. The Risk Management of Everything. *The Journal of Risk Finance*. 1–12.
- Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta : käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Edita.
- Renschler, M. E., Ahn, J., Hoitash, R. & Hoitash, U. 2023. Internal Audit Competency and Financial Reporting Quality: Evidence from LinkedIn Human Capital Data. *A Journal of Practice & Theory* 42 (3), 107–136.
- Rittenberq, L. E. 2013. Coso 2013 A Reflection of the Times. *Internal Auditor* 70 (4), 60–65.
- Roberts, N. & Candreva, P. J. 2006. Controlling Internal Controls. *Public Administration Review* 66 (3), 463–465.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sarens, G. & Christopher, J. 2010. The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices: Evidence from a comparative study. *Managerial Auditing Journal* 25 (4), 288–308.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance (Wiley-Blackwell)* 52 (2), 737–783.
- Spira, L. F. & Page, M. 2003. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16 (4), 640–661.
- Sun, Y. 2016. Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 31 (2), 277–307.
- Suomen Tilintarkastajat ry. 2024. Kansainväliset tilintarkastusstandardit. <https://tilintarkastajat.fi/jasenelle/hyva-tilintarkastustapa/kansainvaliset-tilintarkastusstandardit-isa-standardit/>
- Tadesse, A. F., Rosa, R. C. & Parker, R. J. 2022. The Adoption and Consequences of COSO 2013. *Accounting Horizons* 36 (4), 241–260.
- Treadwell, G. W. 2022. Internal Auditors: Helping Businesses Prevent New and Deter Ongoing Employee Frauds. *Journal of Business & Accounting* 15 (1), 20–31.
- Trotman, A. J. & Duncan, K. R. 2018. Internal Audit Quality: Insights from Audit Committee Members, Senior Management, and Internal Auditors. *A Journal of Practice & Theory* 37 (4), 235–259.
- Turner, J. L. 2007. A Top-Down Approach to Identification and Documentation of Critical Accounting Application Controls. *Current Issues in Auditing* 1 (1), A12–20.
- Tysiac, K. 2012. Corporate Governance Best Practices 10 Years After SOX. *Journal of Accountancy* 214 (1), 24–26.

- Veliu, D. & Vokshi, N. B. 2019. Internal Control of Public Finances in Kosovo: Development and the Role of Its Implementation. *Journal of Economic & Management Perspectives* 13 (1), 5–11.
- Vijayakumar, A. N. & Nagaraja, N. 2012. Internal Control Systems : Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises. *BVIMR Management Edge* 5 (1), 1–8.
- Wahyuni, D. 2012. The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research* 10 (1), 69–80.
- Werner, M. & Gehrke, N. 2019. Identifying the Absence of Effective Internal Controls: An Alternative Approach for Internal Control Audits. *Journal of Information Systems* 33 (2), 205–222.
- Wilford, A. L. 2016. Internal control reporting and accounting standards: A cross-country comparison. *Journal of Accounting and Public Policy, Special Issue on Accounting Regulation and Politics*, 35 (3), 276–302.
- Wright, P., Mukherji, A. & Kroll, M. 2001. A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *Journal of Socio-Economics* 30 (5), 413–429.
- Yap Kiew Heong, A. & Teng, Y. S. 2018. Coso Enterprise Risk Management: Small-Medium Enterprises Evidence: Asia-Pacific Management Accounting Journal. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 13 (2), 83–111.
- Yin, M., Zhang, J. & Han, J. 2020. Impact of CEO-board social ties on accounting conservatism: Internal control quality as a mediator. *The North American Journal of Economics and Finance* 52, 1–11.
- Yuwono, M. A. & Rachmawati, D. 2023. The Process of Controlling and Monitoring Operational Risk Using COSO ERM at PT. Agro. *International Journal of Management, Accounting & Economics* 10 (10), 833–860.

Case-organisaation sisäiset tiedostot:

- Case-organisaation sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogi. 2024.
- Case-organisaation talouspalveluyksikön kontrollikatalogi. 2024.
- Riskien ja kontrollien määrittely. 2024.

## **LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET TALOUSPALVELUYKSIKÖ**

1. Taustasi? Työkokemuksesi? Kauan olet työskennellyt organisaatiossa ja kontrollien parissa?
2. Miten riskienhallinta toteutetaan organisaatiossa?
3. Miten sisäinen valvonta on järjestetty organisaatiossa?
4. Millainen sisäisen valvonnan prosessi on?
5. Miten sisäisen valvonnan tavoitteiden toteutuminen määritellään?
6. Miten ulkomaalaisten tytäryhtiöiden sisäinen valvonta toteutetaan?
7. Miten sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogi on rakennettu?
8. Miten talouspalveluyksikön kontrollikatalogia on lähdetty rakentamaan?
9. Kuinka usein kontrollikatalogia päivitetään?
10. Miten kontrolleja/niiden suorittamista käytännössä tarkastetaan?
11. Mitä ohjeistuksia kontrolleihin sovelletaan (esim. teorit, standardit)?
12. Miten kontrolleja tällä hetkellä dokumentoidaan?
13. Mitä ongelmia/kehitettävää kontrolleissa on?
14. Muuta aiheeseen liittyvää?

## **LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET SISÄINEN TARKASTUS**

1. Taustasi? Työkokemuksesi? Kauan olet työskennellyt organisaatiossa ja sisäisessä tarkastuksessa?
2. Miten sisäinen tarkastus on järjestetty organisaatiossa?
3. Miten sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogi on rakennettu?
4. Millainen sisäisen tarkastuksen prosessi on?
5. Kuinka usein sisäisen tarkastuksen kontrollikatalogia päivitetään?



6. Miten kontrolleja dokumentoidaan tällä hetkellä?
7. Millaista on hyvä kontrollin dokumentaatio (eri kontrollityypeittäin, esim. automaattikontrollit) eli miten kontrolleja tulisi dokumentoida?
8. Miten kontrollien dokumentaatiota seurataan?
9. Miten kontrolleja/niiden suorittamista käytännössä tarkastetaan?
10. Mitä ohjeistuksia kontrolleihin sovelletaan (esim. teorit, standardit)?
11. Miten sisäisen valvonnan tavoitteiden toteutuminen määritellään?
12. Miten ulkomaalaisten tytäryhtiöiden sisäinen tarkastus toteutetaan?
13. Miten riskienhallinta toteutetaan organisaatiossa?
14. Mitä ongelmia/kehitettävää kontrolleissa on tällä hetkellä?
15. Mitä tulevaisuuden haasteita sisäiseen tarkastukseen liittyy?
16. Muuta aiheeseen liittyvää?