



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Taloudellisen raportointiprosessin sisäinen valvonta - kontrollimalli ORSA-raportoinnille LähiTapiola-ryhmässä

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Essi Ropo

2014

Laskentatoimen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tekijä Essi Ropo

Työn nimi Taloudellisen raportointiprosessin sisäinen valvonta

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Lasse Niemi

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 89**Kieli** Suomi

TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa malli kontrollitoimenpiteistä, joilla varmistetaan ennakoivan riskiarvioinnin raportointiprosessin, ORSA-raportoinnin (*Own Risk and Solvency Assessment*) tarkoituksenmukaisuus ja oikeellisuus Solvenssi II -säännökseen perustuen. ORSA-raportointi on laaja kokonaisuus, jossa vakuutusyhtiö arvioi riski- ja vakavaraisuustilannettaan. ORSA-raportointi on taloudellista raportointia ja sen oikeellisuus voidaan varmistaa sisäisen valvonnan avulla. Tavoitteena on ensin jäsentää yleisesti taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa ja kontrollitoimenpiteitä. Tämän jäsennyksen pohjalta rakennetaan ratkaisumalli LähiTapiola-ryhmän ORSA-raportointiprosessille.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, ja tutkimusotteena on konstrukttiivinen tutkimusote. Konstrukttiivisessa tutkimusotteessa pyritään löytämään ratkaisu käytännön liikemaailman ongelmaan kirjallisuuden ja empirian perusteella. Tutkimuksen kohdeyhtiönä on suomalainen keskinäinen vakuutusyhtiö LähiTapiola-ryhmä. Empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla sekä tutustumalla yhtiön sisäisiin materiaaleihin. Kontrollitoimenpidemallin soveltuvuutta arvioidaan haastatteluiden ja palautteenannon kautta.

TULOKSET

Taloudellisen raportointiprosessin sisäinen valvonta voidaan jäsentää seuraavalla tavalla: 1) valvontaympäristö, 2) raportoinnin tavoitteet, 3) prosessi, jolla tavoitteet saavutetaan, 4) riskit prosessille ja tavoitteiden saavuttamiselle 5) kontrollitoimenpiteet, joilla hallitaan riskejä ja 6) valvontaprosessi. Tämä jäsenitys on oma näkemykseni, ja se on koottu kirjallisuuden eri lähteiden perusteella. Tämän jäsennyksen pohjalta rakennettiin kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille. Malli toimii pohjana kontrollitoimenpiteiden määrittämiselle. Kontrollitoimenpiteet on rakennettu neljän edellä esitetyn vaiheen pohjalta (1, 2, 3, 4). Valvontaprosessi toimii kaikkien vaiheiden ympärillä. LähiTapiola-ryhmässä malli arvioitiin yleisesti ottaen toimivaksi. Kontrollitoimenpidemallin hyödynnettävyys LähiTapiola-ryhmälle jää nähtäväksi.

Avainsanat Sisäinen valvonta, COSO-viitekehys, Solvenssi II, ORSA-raportointi

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Tausta ja motivaatio	1
1.2. Aikaisempi kirjallisuus.....	3
1.3. Tutkimuksen tavoite ja kontribuutio.....	4
1.4. Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne.....	5
2. Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta	7
2.1 Sisäinen valvonta -käsitteen määritelmä	7
2.2 COSO-viitekehys.....	8
2.2.1 Tausta.....	8
2.2.2 Tavoitteet.....	9
2.2.2 Valvontaympäristö	13
2.2.3 Riskien arviointi.....	14
2.2.4. Valvontatoimenpiteet	16
2.2.4. Informaatio ja kommunikointi.....	18
2.2.5 Seuranta	20
2.3. Johdon kontrollijärjestelmä	22
2.4 Taloudellinen raportointi	26
2.4.1. Tilintarkastajan näkökulma	26
2.4.2. Valvontaympäristöön ja riskien arviointiin liittyvät tekijät	28
2.5. Kontrollitoimenpiteiden jäsenyys taloudelliselle raportointiprosessille.....	30
3. Vakuutusyhtiöiden sääntelykehikko	41
3.1 Taustaa	41
3.2. Yleinen sääntely	41
3.2.1 Vakuutusyhtiölaki.....	42
3.2.2 Vakuutusyhtiöiden valvonta	43
3.3 Solvenssi II direktiivi	44
3.4. ORSA-raportointiprosessi	47
3.4.1 Periaatteet.....	47
3.4.2. ORSA-prosessi ja sen tavoitteet.....	49
4. Metodologia	52
5. Case ORSA-raportointiprosessi LähiTapiola-ryhmässä.....	57
5.1. LähiTapiola-ryhmän esittely ja sisäiset politiikat.....	57
5.2. Kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille LähiTapiola -ryhmässä.....	61

5.2.1 Mallin rakentaminen ja esittäminen	61
5.2.2 Mallin arviointi	70
6. Johtopäätökset.....	76
6.1. Tutkimuksen arviointi	76
6.2. Jatkotutkimusehdotukset	79
Lähdeluettelo	80
Liitteet	85
Liite 1. COSO-viitekehyksen periaatteet.....	86
Liite 2. Johdon kontrollijärjestelmä.....	89

KUVAT

Kuva 1. Sisäinen valvonta COSO-viitekehys mukaan.....	11
Kuva 2. Sisäisen valvonnan osa-alueet ja niihin liittyvät periaatteet (Lähdemäki, 2013).	12
Kuva 3. Malli taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan tärkeimmistä osa-alueista ja kontrollitoimenpiteistä	39
Kuva 4. EU:n valvontakehikko. Vakuutusyhtiöiden kannalta olennainen taho on EIOPA.	44
Kuva 5. Solvenssi II hankkeeseen liittyvät tahot EU:ssa.	47
Kuva 6 Kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille.....	61
Kuva 7. ORSA-raportoinnin tavoitteet.....	63
Kuva 8. Tiedonkäsittelyketju taloudellisessa raportointiprosessissa	64
Kuva 9. Kontrollitoimenpiteet ORSA-raportointiprosessissa	67
Kuva 10. Sisäisen valvonnan kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille LähiTapiola -ryhmässä.....	69

Keskeiset käsitteet

Solvenssi I

1970-luvulla kehitetty, nykyinen EU:n direktiiviin perustuva vakuutusyhtiöiden vakavaraisuuden sääntelykehikko. Tämä on sisällytetty Suomen vakuutusyhtiölakiin.¹

Solvenssi II

EU:n direktiiviin perustuva uusi vakuutusyhtiöiden vakavaraisuuden hallintaan perustuva valvontajärjestelmä.² Osa säännöksistä on sisällytetty Suomen vakuutusyhtiölakiin, ja kokonaisuudessaan implementoidaan vuoden 2016 alusta.

EIOPA

Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisen (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*, EIOPA) toimintavastuu käsittää henki-, vahinko- ja jälleenvakuutustoimintaan liittyvän seurannan ja ohjeiden antamisen. EIOPA:n toimialueelle ei kuulu lakisääteiset työeläkevakuutukset.³

FIVA

Finanssivalvonta on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, joka toimii hallinnollisesti Suomen pankin alaisuudessa.⁴

ORSA

(*Own risk and Solvency assessment*) Solvenssi kehikon pilariin II kuuluva ennakoiva riski- ja vakavaraisuusarviointiraportti.

COSO

(*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*) Julkasi sisäisen valvonnan viitekehyksen 1992 ja 2013.

Sisäinen valvonta

Organisaation toimenpiteitä ja tapoja, joilla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii sen ohjeidensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Sisäisellä valvonnalla pyritään paljastamaan ja välttämään virheitä sekä väärinkäytöksiä.⁵

Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta

Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on yhtiön johtoelinten, hallituksen ja koko muun organisaation yhdessä toteuttama prosessi, joka tarjoaa kohtuullisen varmuuden taloudellisen raportoinnin ja sen valmistelun luotettavuudesta ulkopuolisille tahoille. Taloudellisen raportoinnin on oltava säännösten ja standardien mukaisesti toteutettu.⁶

¹ Ilvessalo ja Vuotilainen 2009, s.160

² Ilvessalo ja Vuotilainen 2009, s.160

³ Finanssivalvonta - vakuutusvalvonta

⁴ Finanssivalvonta (etusivu)

⁵ Ahokas, 2012, s. 10-12

⁶ PCAOB, 2007, s.396.

1. Johdanto

1.1. Tausta ja motivaatio

Vakuutustoimialan sääntelyssä on meneillään EU-tasolla muutoksia. Vakuutusyhtiöiden vakavaraisuuden sääntelykehikko perustuu nykyisin Solvenssi I -direktiiviin. Meneillään on Solvenssi II -direktiiviin perustuva sääntelykehikon uudistushanke (HE/2013). Uusi Solvenssi II -direktiiviin perustuva sääntelykehikko on tarkempi ja tiukempi vakuutusyhtiöiden vakavaraisuustasovaatimuksissa kuin edellinen Solvenssi I, joka on ollut voimassa 1970 -luvulta asti. Solvenssi II ottaa paremmin huomioon yhtiön riskiprofiilin vakavaraisuusvaatimuksissa. Uudistetun sääntelykehikon avulla pyritään yhtenäistämään jäsenmaiden vakuutusyhtiöiden vakavaraisuuden sääntelyä sekä lisäämään EU:n sisäistä kilpailua. Lisäksi Solvenssi II -direktiivillä pyritään kannustamaan vakuutusyhtiötä oman riskiprofiilin ja vakavaraisuustarpeiden ennakoivaan ja tarkempaan arviointiin. (Iivessalo ja Vuotilainen 2009, s.160.)

Solvenssi II -direktiivin muutokset koskevat suomalaisia vahinko- ja henkivakuutusyhtiötä. Direktiivi asettaa uusia vaatimuksia vakuutusyhtiöille muun muassa riskienhallintaan, vakavaraisuuden sääntelyyn sekä sisäiseen valvontaan liittyen. Direktiivillä pyritään myös parantamaan vakuutuksenottajan turvaa. (Hilli, 2012.) Solvenssi II koostuu kolmesta pilarista, jotka täydentävät toisiaan. Ensimmäinen pilari koskee kvantitatiivisia vaatimuksia vakavaraisuuden laskennasta, toinen pilari koskee kvalitatiivisia vaatimuksia, kuten sisäisen valvonnan ja hallintojärjestelmien organisointia sekä siihen liittyvää raportointia, ja kolmas pilari koskee valvontaraportointia ja tietojen julkistamista. (EU:n virallinen lehti, 2014).

Tässä tutkielmassa keskitytään *pilariin II/kaksi* sisältyvän ORSA-raportoinnin implementointiin (*Own risk and solvency assessment*). Pilari II implementoinnin on sanottu olevan yksi tärkeimmistä ja haasteellisimmista osa-alueista koko Solvenssi II kehikkoa. ORSA-raportointiprosessi on haasteellinen säännöksen osuus, mutta se on myös liiketoiminnallisesti keskeinen. ORSA-raportointiprosessin on tarkoitus olla hyödyllinen vakuutusyhtiön liiketoiminnalle. (PWC, 2012).

ORSA-raportointi on yleisesti ottaen taloudellista raportointia. Tilinpäätökseen verrattuna ORSA on enemminkin kertova raportti eikä toteava kuten tilinpäätös. ORSA-raportoinnin osa-alueet liittyvät vakavaraisuustason sekä riskienhallinnassa tapahtuvien muutosten ana-

lysointiin ja arviointiin. Nämä elementit ovat osa vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan ja aktuaarien toimintaa. (LähiTapiola, 2013b.) Kuitenkaan ORSA-raportoinnin tapaista kokonaisvaltaista raportointiprosessia ei ole vakuutusyhtiössä ollut ennen käytössä. Taloudellisen raportoinnin ja siis myös ORSA-raportointiprosessin oikeellisuus voidaan varmistaa sisäisellä valvonnalla (COSO, 2013).

Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on noussut pinnalle erityisesti vuoden 2002 jälkeen, kun USA:n kongressi asetti Sarbanes-Oxley-lakiasetuksen vastauksena monille taloudelliseen raportointiin liittyville skandaaleille (Enron, Worldcom). SOX 404 -pykälä asetti vaatimuksen listatuille yhtiölle, jonka mukaan sisäinen valvonta tulee tarkastuttaa ulkopuolisella taholla. (Janvrin, ym. 2012.) SOX 404 mukaan USA:n pörssiin listatuilla yhtiöillä tulee olla käytössä toimiva taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta, joka perustuu tiettyyn viitekehukseen. Tämä viitekehys on yhtiön määriteltävä ja dokumentoitava. (Sullivan, 2014.) SOX-asetuksen myötä myös johdon vastuu sisäisen valvonnan asianmukaisuuden arvioinnista korostui (Janvrin, ym. 2012).

Eräs tunnettu sisäisen valvonnan viitekehys taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistamisessa on COSO-malli. Committee of sponsoring the Organizations of the Treadway Commision (COSO) päivitti vuonna 2013 alkuperäistä vuodelta 1992 olevaa viitekehystään (COSO, 2013 s. 3). Tätä viitekehystä on käytetty laajalti monissa organisaatioissa mallina sisäisen valvonnan organisoimiselle. COSO-viitekehysten käyttö yleistyi huomasti SOX -asetuksen jälkeen. Mallista on muodostunut perustavanlaatuisen sisäisen valvonnan viitekehystyökalu. Taloudellisen raportoinnin luotettavuuden varmistaminen on mallin yksi kolmesta päätavoitteesta. Voidaan nähdä, että tämä tavoite on ollut suurin alkuunpanija koko viitekehysten perustamiselle (Altamuro & Beatty, 2010; Leitch, 2008, s.13).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa seuraavasti.

1. Määritellään sisäisen valvonnan käsite
2. Tarkastellaan sisäistä valvontaa taloudellisen raportoinnin näkökulmasta
3. Perehdytään vakuutusyhtiötoimialaa koskevaan uuteen vakavaraisuussäätelyyn, Solvenssi II ja ORSA-raportointiin.

Tarkastelun kohteena on siis taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta, josta esimerkkitapauksena on vakuutusyhtiön ORSA-raportointi.

1.2. Aikaisempi kirjallisuus

Tutkielman aihe on laaja ja moniulotteinen. Solvenssi I tai II implementointiin liittyen ei ole aiempaa tutkimusta kovin kattavasti. Esimerkiksi on tutkittu IFRS II -vaiheen ja Solvenssi II -direktiivin yhteyttä (Duverne & Le Douit, 2009). Taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa on tutkittu paljon, etenkin SOX 404 -direktiivin jälkeen. Tällöin tutkittiin eri tekijöiden vaikutusta sisäisen valvonnan toimivuuteen ja laatuun. Esimerkiksi Krishnan tutki tarkastusvaliokunnan pätevyyden vaikutuksia sisäisen valvonnan laatuun (Krishnan, 2005). Zhang, Zhou ja Zhou (2007) tutkivat tarkastusvaliokunnan laadun sekä tilintarkastajan itsenäisyyden vaikutuksia sisäisen valvonnan puutteellisuuksiin. Lisäksi Hoitash, Hoitash & Bedard (2009) tutkivat hyvän hallintotavan (corporate governance) vaikutuksia taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan puutteellisuuksiin SOX -lainsäädännön jälkeen. Nämä tutkimukset ovat taloudellisen raportointiin liittyvän sisäisen valvonnan näkökulmasta relevantteja taustoja tälle tutkielmalle. Näitä on käytetty näkökulmina taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden määrittämisessä.

Samantapaisella tutkimusotteella on tutkittu kontrollijärjestelmän suunnittelua yritysjärjestelytilanteessa (Bruining; Bonnet;& Wright, 2004). Bruining ym. (2004) tutkimuksessa käytettiin viitekehyksenä Simonsin johdonkontrollijärjestelmä kehikkoa, ”*Lever of control*”. Tässä tutkielmassa sivutaan Simonsia kappaleessa 2.3.

Kuitenkaan täysin samalla asetelmalla ei ole löytynyt aiempaa tutkimusta. Vakuutusala, Solvenssi II ja ORSA antavat omaleimaisen kontekstin tälle tutkielmalle. Tutkielman näkökulmana on taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistaminen sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteillä. Asetelma on samantapainen kuin SOX -lainsäädäntöön liittyvissä tutkimuksissa mutta, teema on ajankohtaisempi ja yksilöidympi tietylle toimialalle, Solvenssi II ja vakuutusyhtiöiden ORSA -raportointiin. ORSA raportoinnin sisältöön palataan tutkielmassa myöhemmin.

1.3. Tutkimuksen tavoite ja kontribuutio

Tutkielmalla on kaksi tavoitetta:

1. Määrittää aiemman kirjallisuuden perusteella taloudellisen raportointiprosessin sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteitä. Tämän pohjalta jäsennetään niin sanottu yleismalli.
2. Rakentaa ratkaisumalli ORSA-raportoinnin sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteistä LähiTapiola -ryhmälle. Tämä perustuu yleismalliin.

Tutkimuksen tavoitteet konkretisoituvat seuraavanlaiseksi tutkimusongelmaksi ja siihen liittyviksi alaongelmiksi:

Miten sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet voidaan mallintaa taloudellisessa raportointiprosessissa, case ORSA-raportointiprosessi?

1. *Mitä on taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta?*
2. *Millainen on Solvenssi II-direktiivin sääntelykehikko ennakoivan riski- ja vakavaraisuusraportin (ORSA) osalta?*

Tarkoitus ei ole pureutua ORSA-raportointiprosessin varsinaiseen sisältöön vaan tarkastella prosessia ulkopuolisen silmin. Tavoitteena on suunnitella kontrollitoimenpidemalli, jolla varmistetaan raportointiprosessin luotettavuus.

Kontribuutiota aiempaan kirjallisuuteen pyritään tuottamaan kolmella tavalla. Ensimmäkin pyritään mallintamaan taloudellisen raportoinnin kontrollitoimenpiteitä uudella tavalla. Uutena näkökulmana tarkastellaan juuri ORSA-raportoinnille määritettäviä kontrollitoimia. Kontrollitoimenpiteet jäsennetään kirjallisuuden ja empiirisen aineiston perusteella. Kirjallisuudesta haetaan tukea sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden mallintamiseen sekä johdonlaskentatoimen että ulkoisen laskentatoimen puolelta. Empiirisellä aineistolla tarkoitetaan LähiTapiolan sisäisiä materiaaleja ORSA-prosessiin liittyen, työryhmätapaamisia ja haastatteluita. Kontrollitoimenpidemallin on tarkoitus olla käytännössä niin toimiva, että sitä voitaisiin soveltaa muihin vastaavanlaisiin taloudellisen raportoinnin prosesseihin, esimerkiksi Solvenssi II -direktiiviin perustuviin muihin raportointivaatimuksiin, kuten SFCR:n (*Solvency and Financial Condition Report*) sekä RSR:n (*Regular Supervisory Report*).

Toisena kontribuutiona aiempaan kirjallisuuteen on tavoitteena tuoda keskustelu taloudellisen raportoinnin sisäisestä valvonnasta uuteen kontekstiin, vakuutusyhtiöiden ORSA -raportointiin. Solvenssi II implementointia on lähinnä tutkittu sijoitustoiminnan näkökulmasta tai vakuutusyhtiön toimintaan liittyen (Huerta de Soto, 2009; Duverne & Le Douit, 2009). Tässä tutkielmassa näkökulma on erilainen. Tutkielmassa keskitytään yhtiön näkökulmasta tarkastelemaan, miten yksi Solvenssi II -sääntelykehikon raportointivaatimuksista toteutetaan tarkoituksenmukaisesti ja säännöksiin nojautuen.

Kolmantena tavoitteena on tarkastella taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa kattavasti ja yhdistellen monipuolisia lähteitä. (COSO, 2013; Simons, 1995; Malmi & Brown, 2008; Ottley, 1999). Näkökulmana on yhtiö eikä esimerkiksi ulkopuolinen tilintarkastaja, kuten aiemmissa vastaavissa tutkimuksissa (Zhang, Zhou, & Nan, 2007). Lisäksi tarkoituksena on rakentaa toimivat sisäisen valvonnan kontrollitoimet taloudelliselle raportointiprosessille, eikä etsiä jo olemassa olevan sisäisen valvonnan puutteita tai heikkouksia (Leitch, 2008; Hoitash & Bedard, 2009).

1.4. Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusotteena on konstruktiiivinen tutkimusote. Konstruktiiivinen tutkimusote tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan jokin liikemaailman käytännön ongelma ja luomaan sille kirjallisuuden sekä empiiristen havaintojen pohjalta käytännössä toimiva ratkaisumalli (Lukka & Tuomela 1998). Tutkimusotteeseen kuuluu, että mallin toimivuus testataan esimerkiksi palautteen avulla (Kasanen ym, 1993). Tässä tutkimuksessa rakennetaan kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille LähiTapiola -ryhmässä. Malli testattiin haastattelemalla LähiTapiolan edustajia. Tutkimusotteeseen kuuluu tiivis yhteistyö yrityksen kanssa, jolle kyseessä oleva ratkaisumalli luodaan (Kasanen ym. 1993). Tässäkin tapauksessa on perustettu niin sanottu yhteistyöryhmä minun ja muutaman LähiTapiolan edustajan kanssa, jotka työskentelevät ORSA-prosessin parissa. Konstruktiiivinen tutkimusote on haasteellinen, koska siinä pyritään luomaan uutta aiempaan kirjallisuuteen nähden sekä käytännön elämään. (Kasanen ym. 1993.)

Tutkielma koostuu kirjallisuusosasta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuusosuudessa käsitellään kahta pääteemaa, sisäisen valvonnan kokonaisuutta keskittyen taloudellisen raportointiin sekä Solvenssi II -sääntelykehikkoa keskittyen ORSA-raportoinnin vaatimuksiin.

Kirjallisuusosan ensimmäinen luku käsittelee sisäisen valvonnan kokonaisuutta. Sisäisen valvonnan käsite määritellään COSO-viitekehyksen pohjalta. Tarkastelussa keskitytään taloudellisen raportoinnin näkökulmaan. Tutkielman lopussa on liitteissä lisätietoja COSO -viitekehystä. Lisäksi luvussa kaksi peilataan COSO-viitekehyksen mukaista sisäisen valvonnan määritelmää johdon laskentatoimen kirjallisuuden johdon kontrollijärjestelmä -käsitteeseen (*Management Control*). Tarkoituksena on tutkia sisäisen valvonnan ja johdon kontrollijärjestelmä-käsitteiden yhteyttä ja suhdetta toisiinsa. Yleisesti ottaen käsitteet ovat lähellä toisiaan. Toiseksi COSO-mallia peilataan ulkoisen laskennan näkökulmaan taloudellisen raportoinnin sisäisestä valvonnasta. Esimerkiksi tarkastellaan PCAOB -organisaation (*Public Company Accountant Oversight Board*) tilintarkastajalle laatimia ohjeita siitä, miten tilintarkastajan tulee arvioida yhtiön sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden toimivuutta. Näiden pohjalta luvun kaksi lopussa jäsennetään yleistasonisesti taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa sekä tärkeimpiä elementtejä kontrollitoimenpiteiden muodostamiselle.

Kolmannessa luvussa käsitellään toista kirjallisuuden temaa, vakuutusyhtiön sääntelykehikkoa, joka pohjautuu vakuutusyhtiölakiin ja Solvenssi II-direktiivin sääntelykehikkoon. Lisäksi esitellään ORSA-raportoinnin periaatteet ja tavoitteet. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen metodologiaa.

Luku viisi sisältää tutkielman empiirisen osuuden. Ensinnäkin luku sisältää LähiTapiola -ryhmän esittelyn. Toiseksi käsitellään lyhyesti yhtiön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan politiikoita sekä ORSA-periaatteita. Kolmanneksi esitetään ratkaisumalli, sen rakentaminen, kuvaaminen ja arviointi. Malli on rakennettu luvun kaksi yleismallin sekä empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta. Empiirisellä aineistolla tarkoitetaan LähiTapiolan sisäisiä materiaaleja sekä työryhmätapaamisia. Kuva kontrollitoimenpidemallista on sivulla 73. Malli arvioitiin haastatteluiden pohjalta. Viimeisessä luvussa kuusi esitetään johtopäätökset. Luvussa arvioidaan tutkielma sen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Lisäksi pohditaan ratkaisumallin toimivuutta. Lopulta esitetään aiheita jatkotutkimuksille.

2. Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta

2.1 Sisäinen valvonta -käsitteen määritelmä

Sisäinen valvonta -käsitteellä tarkoitetaan yleisesti ottaen organisaation toimenpiteitä ja tapoja, joilla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii ohjeidensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Sisäisellä valvonnalla pyritään paljastamaan ja välttämään virheitä sekä väärinkäytöksiä. Tärkein sisäisen valvonnan tavoite on hankkia riittävä varmuus siitä, että yhtiön taloudellinen raportointi on oikeellista sekä lakien ja säädösten mukaista. (Ahokas, 2012, s. 11–12.) Suomessa sisäinen valvonta pohjautuu osakeyhtiölakiin, jonka mukaan yhtiön hallintoelimillä on lakisääteinen valvontavelvollisuus. Hallituksen vastuulla on kirjanpidon ja varainhoidon valvonta, kun taas toimitusjohtaja vastaa kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavuudesta. Sisäinen valvonta on osa johtamisjärjestelmää, jonka avulla pyritään varmistamaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. (Hannukkala 1997.) Perinteisesti sisäinen valvonta nähdään keinona varmistaa taloudellisen raportoinnin luotettavuus (Altamuro ja Beatty 2010).

Sisäinen valvonta ei ole sama asia kuin sisäinen tarkastus. Yleisesti ottaen sisäinen valvonta on kokonaisvaltaista, kaikkialla organisaatiossa tapahtuvaa valvontaa. Se on sisällytetty organisaation poliitikkoihin ja toimintatapoihin. Sisäinen tarkastus taas on itsenäinen ja riippumaton tarkastustoiminto, joka toimii johdon ja hallituksen tukena. Sen tehtävänä on objektiivisesti arvioida ja tarkastaa sisäisen valvonnan toimivuutta ja näin tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. ”Sisäisen tarkastuksen työtä ohjaa alan kansainvälinen ammatillinen ohjeistus, johon sisältyvät muun muassa eettiset säännöt, ammattistandardit ja käytännön ohjeet” (Sisäiset Tarkastajat ry).

Sisäinen valvonta on jokaisessa organisaatiossa ainutlaatuinen kokonaisuus, joka on integrointunut organisaation tavoitteisiin, toimintatapoihin ja eri funktioihin. Tämän vuoksi ei voida täsmentää yhtä ainoata määritelmää sisäisestä valvonnasta. Kuitenkin on olemassa tiettyjä piirteitä ja tekijöitä, jotka ovat löydettävissä useimmista organisaatioista. Seuraavaksi käsitellään sisäisen valvonnan kokonaisuutta yleisellä tasolla yhdysvaltalaiseen COSO-viitekehyksen mukaan (COSO, 2013.) Tämän jälkeen pureudutaan tarkemmin taloudellisen raportoinnin sisäiseen valvontaan.

2.2 COSO-viitekehys

2.2.1 Tausta

COSO-viitekehys on eräs tunnettu sisäisen valvonnan malli. *Committee of sponsoring the Organizations of the Treadway Commission* (COSO) julkaisi vuonna 1992 sisäisen valvonnan viitekehysten. Tätä viitekehystä on käytetty laajalti monissa organisaatioissa mallina sisäisen valvonnan organisoimiselle, etenkin vuoden 2002 jälkeen, kun USA:n kongressi asetti Sarbanes-Oxley lakiasetuksen vastauksena monille taloudelliseen raportointiin liittyville skandaaleille (Enron, Worldcom). SOX 404:n mukaan, organisaatiolla tuli olla käytössä toimiva taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta, joka perustuu tiettyyn viitekehykseen. Näin ollen COSO-mallin käyttö yleistyi huomasti SOX-asetuksen jälkeen. Mallista on muodostunut perustavanlaatuisen sisäisen valvonnan viitekehystyökalu. Taloudellisen raportoinnin luotettavuuden varmistaminen on mallin yksi kolmesta päätavoitteesta. Voidaan nähdä, että tämä tavoite on ollut suurin alkuunpanija koko viitekehysten perustamiselle (Altamuro & Beatty, 2010; Leitch, 2008, s.13).

Vuonna 2013 COSO julkaisi uuden päivitetyn version viitekehyksestä. Päivityksen tarkoituksena on vastata tarkemmin sisäisen valvonnan kokonaisuutta sekä liike-elämän muuttuneita olosuhteita (Janvrin, ym. 2012.) Vuoden 1992 mallin ja vuoden 2013 mallin välissä on myös olemassa riskienhallintaa korostava malli, COSO-ERM. Uusi COSO-viitekehys täydentää näitä aiempia malleja. Eli uusi malli ei poissulje vanhempia versioita. COSO-ERM ja uudistettu COSO-malli eroavat toisistaan lähinnä siinä, että aiempi COSO-ERM painottuu kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, kun taas uudistettu COSO-malli keskittyy sisäiseen valvontaan yksityiskohtaisemmin prosessitasolla. (Lähdemäki, 2013.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sisäisen valvonnan käsitettä uuden COSO-viitekehysten mukaisesti. Prosessitason tarkastelu on olennainen näkökulma tässä tutkielmassa. COSO-malli vuodelta 1992 ei ole pääpiirteiltään muuttunut. Ainoastaan jotkin osa-alueet ovat korostuneet ja mallia on täydennetty. Seuraavassa on tiivistetysti selostettu sisäisen valvonnan kokonaisuus perustuen pääosin COSO -viitekehysten määritelmään sisäisestä valvonnasta.

2.2.2 Tavoitteet

COSO:n määritelmän mukaan sisäinen valvonta koostuu hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan yhdessä toteuttamasta prosessista, jonka tavoitteena on tuottaa kohtuullinen varmuus seuraavien tavoitteiden saavuttamisesta:

1. **Toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus**
2. **Raportoinnin luotettavuus**
3. **Lakien ja säädösten noudattaminen**

Tämä määritelmä on laaja ja se sisältää monta huomioitavaa tekijää. Ensinnäkin sisäisen valvonnan prosessi on jatkuvaa, ja sitä suorittaa koko henkilöstö organisaation jokaisella tasolla. Sisäinen valvonta näkyy siis kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi sisäisen valvontajärjestelmän tavoitteena on tuottaa kohtuullinen varmuus hallitukselle ja johdolle tavoitteiden saavuttamisesta. Ei siis ole mielekäästä eikä edes mahdollista tuottaa absoluuttista varmuutta. Tämä tarkoittaa, että organisaation tavoitteiden saavuttamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi ulkopuoliset tekijät, joihin ei voida vaikuttaa. Kuitenkin sisäisellä valvontajärjestelmällä voidaan taata kohtuullinen varmuus siitä, että operatiivinen toiminta on suunnattu kohti tavoitteita ja kontrolloitu siinä määrin kuin on mahdollista. (COSO Framework and Appendices 2013, s.3.)

Edellä mainitut tavoitteet ovat johdon ja hallituksen asettamat ja ilmentävät organisaation viisiä, missiota ja strategiaa. Tavoitteet osoittavat suuntaviivat sille, miten organisaatio tuottaa arvoa omistajilleen ja täyttää sidosryhmään kuuluvien osapuolten odotukset. Tavoitteiden asettaminen on sisäisen valvonnan lähtökohta ja edellytys strategian suunnittelulle (COSO Framework and Appendices 2013, s.2.) Sisäisen valvonnan tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Jokainen yhtiö pyrkii perustehtäviensä eli mission toteutumiseen sekä päämääriensä eli vision saavuttamiseen (Ilvessalo ja Vuotilainen 2009, 17). Sisäinen valvonta on keino näiden pyrkimysten varmistamiseksi.

Ensimmäinen tavoitekatgoria, **toimintoihin liittyvät tavoitteet**, viittaavat organisaation ydintoimintoihin, siihen, miksi organisaatio on ylipäätään olemassa. Nämä tavoitteet liittyvät toimintaan, tuottovaatimuksiin sekä omaisuuden ja resurssien turvaamiseen. (Moilanen 1996.) Tavoitteet voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia: taloudellisen tuloksen parantaminen, tuot-

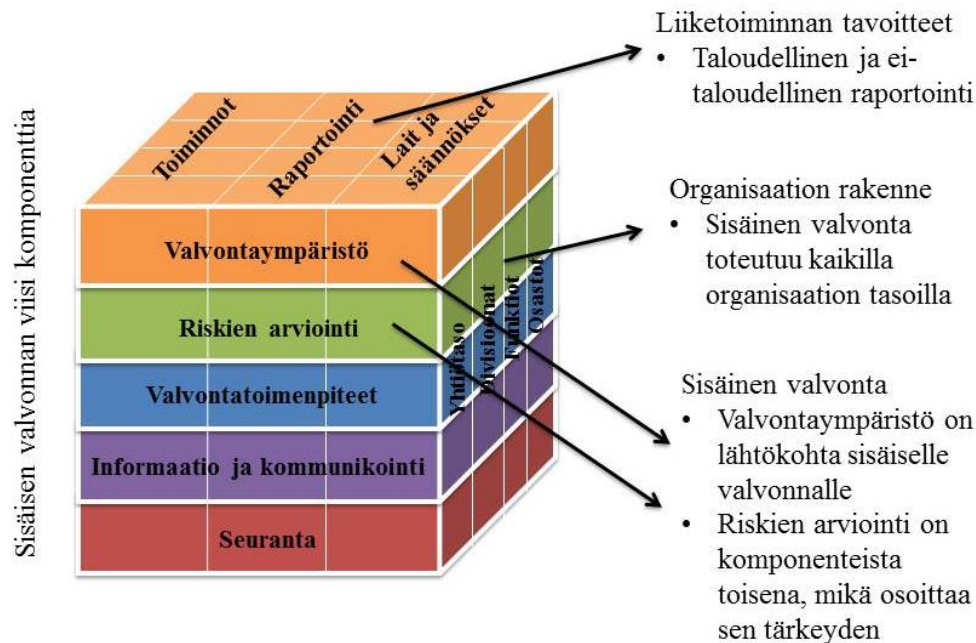
tavuuden kasvattaminen, asiakastyytyväisyyden ylläpito, toimintojen laadukkuus ja rahoituksen saaminen. Näiden tavoitteiden sisältö vaihtelee toimialan ja organisaation luonteen mukaisesti. Ydintoimintaan liittyvät tavoitteet löytyvät jokaisesta tavoitteellista toimintaa harjoittavasta organisaatiosta, ainakin jonkinlaisessa muodossa. Mikäli näitä tavoitteita ei ole selkeästi määritelty voi riskinä olla, että organisaation voimavarat eivät ole tarpeeksi tehokkaassa ja tarkoituksenmukaisessa käytössä. (COSO (Framework and Appendices 2013, s. 7)

Toinen tavoitekategoria liittyy **sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin**. Tämä on merkittävä muutos uudessa päivitetystä vuoden 2013 COSO-mallissa. Raportoinnilla tarkoitetaan yleisesti niin sisäistä kuin ulkoista sekä taloudellista ja ei-taloudellista raportointia. Uusi COSO-malli korostaa ennen kaikkea ei-taloudellista raportointia, esimerkiksi yritys vastuunraportointia. (PWC , 2014.) Usein raportointiin liittyvät tavoitteet perustuvat organisaatiota säänteleviin lakeihin, säännöksiin ja standardeihin (COSO Framework and Appendices 2013, s. 8). Raportoinnin tulee olla luotettavaa, läpinäkyvää sekä ajanmukaista. Tätä tavoitekategoriaa on laajennettu COSO:n vuoden 1992 mallista. Päivitettyyn vuoden 2013 malliin on sisällytetty myös sisäinen raportointi sekä ei-taloudellinen raportointi. (Sihvonen 2013.)

Kolmas tavoitekategoria liittyy **lakeihin ja standardeihin**. Nämä tavoitteet merkitsevät minimitasoa vaatimuksista, joita organisaatio kohtaa. Lakeihin ja säädöksiin liittyvät tavoitteet ovat usein lähtökohta asetetuille tavoitteille ja antavat ”rajat” tavoitetasoille. Organisaatio voi kuitenkin asettaa tavoitteensa näissä puitteissa tiukemmiksi. (COSO Framework and Appendices 2013, s. 10.) Nämä kolme eri kategorian tavoitetta ovat osittain päällekkäisiä. Ne osoittavat organisaation tarpeet ja ulkopuolisten odotukset. Niiden avulla voidaan kohdistaa tarvittavat toimenpiteet tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi. (Moilanen 1996.)

COSO-viitekehys koostuu viidestä integroituneesta komponentista, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä komponentit näkyvät kaikilla organisaation tasoilla ja ovat osa organisaation koko johtamisjärjestelmää (Moilanen, 1996). Osa-alueet ovat: *valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, informaatio ja kommunikointi* sekä *seuranta*. Sisäisen valvonnan kokonaisuus voidaan havainnollistaa alla olevan kuution muodossa. Kuutio ilmentää sisäisen valvonnan dynaamista ja integroitunutta luonnetta. Viisi osa-alueetta (kuutiossa horisontaalisella akselilla) edesauttavat organisaation tavoitteiden (kuution yläsivu) saavuttamisessa. Tavoitteet kuuluvat kaikille organisaation funktiolle (kuutiossa vertikaalinen akseli), ja

kaikissa funktioissa toteutuvat sisäisen valvonnan eri osa-tekijät osana funktioiden johtamista. (COSO Framework and Appendices 2013, s. 5.)



Kuva 1. Sisäinen valvonta COSO-viitekehyksen mukaan⁷

COSO-viitekehys v. 2013 sisältää 17 periaatetta liittyen jokaiseen komponenttiin sekä kolmen kategorian tavoitteisiin. Viisi komponenttia ja niihin liittyvät periaatteet sopivat useampiin organisaatioihin. Toki kaikki periaatteet eivät välttämättä sovi kaikkiin organisaatioihin, esimerkiksi pienemmissä organisaatioissa voivat poliitikat ja menettelytavat olla vähemmän muodollisia. Periaatteet ovat olennainen osa sisäisen valvonnan viitekehystä ja tärkeä lisäys päivitettyyn COSO-malliin (COSO Framework and Appendices, 2013, s. 19.)

Periaatteet ovat olennainen osa jokaista viittä komponenttia, sillä ilman niitä yksikään komponentti ei voi toimia organisaatiossa tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla. Esimerkiksi valvontaympäristöön kuuluu periaate ”yhtenäisyys ja eettiset arvot”. Yhtenäisyys ilmenee yhteisöllisyytenä. Mikäli on huomattavissa, että yhteisössä on säröjä, voi tämä heikentää kommunikointia ja sitä kautta työtehtävien suorittamista. Tässä tilanteessa sisäisen valvonnan puutteet eivät ole edulliset sen tehokkaalle toimimiselle. Jotta sisäinen valvonta toimisi tehokkaasti, on kaikkien periaatteiden oltava yhtä aikaa voimassa. Mikäli sisäinen valvonta toimii puutteellisesti, voi jokin organisaation tavoitteista jäädä saavuttamatta. Alla olevassa

⁷ Kuva pohjautuu COSO-viitekehys Framework and Appendices, 2013

kuvassa on kootusti mainittu kaikki osa-alueet ja niihin kuuluvat periaatteet. (COSO Framework and Appendices, 2013, s. 24.) Seuraavaksi selostetaan tarkemmin viiden komponentin sisältö sekä niihin vahvasti liittyvät 17 periaatetta. Kaikkia periaatteita ei kuitenkaan käydä seikkaperäisesti läpi, sillä se ei ole relevanttia tutkielman teeman kannalta. Tutkielman lopusta liitteistä 1 löytyvät selostukset niistä periaatteista, mitä ei ole otettu varsinaisessa tekstissä esille.

OSA-ALUEET	PERIAATTEET
VALVONTAYMPÄRISTÖ	1. Yhtenäisyys ja eettiset arvot
	2. Valvontavastuu
	3. Rakenteet, toimivalta ja vastuu
	4. Pätevyys
	5. Tilivelvollisuus
RISKIEN ARVIOINTI	6. Asianmukaiset tavoitteet
	7. Riskien tunnistus ja analysointi
	8. Petosriskien arviointi
	9. Merkittävimpien muutosten tunnistus ja analysointi
VALVONTATOIMENPITEET	10. Valvontatoimien valinta ja kehittäminen
	11. Yleisten IT-kontrollien valinta ja kehittäminen
	12. Menettelytapojen käyttö
INFORMAATIO JA KOMMUNIKAATIO	13. Olennainen informaatio
	14. Sisäinen kommunikointi
	15. Ulkoinen kommunikointi
SEURANTA	16. Jatkuva arviointi ja erilliset arvioinnit
	17. Puutteiden arviointi ja kommunikointi

Kuva 2. Sisäisen valvonnan osa-alueet ja niihin liittyvät periaatteet (Lähdemäki, 2013).

2.2.2 Valvontaympäristö

Valvontaympäristö tarkoittaa ohjeita, sääntöjä ja rakenteita, jotka mahdollistavat sisäisen valvonnan toteuttamisen koko organisaatiossa. Se ilmenee hallituksen, johdon ja muun organisaation suhtautumisena valvonnan tärkeyttä kohtaan, eli yleisesti valvontakulttuurina. Valvontakulttuuri eli asenteet valvontatoimia kohtaan kumpuavat vallitsevasta yrityskulttuurista (Niemelä 1997). Lisäksi valvontaympäristö käsittää hallituksen laatimat tavoitteet ja toimintaohjeet, joita kohti johto ja muu henkilöstö pyrkivät toiminnassaan. Valvontaympäristö ilmentää organisaation yhtenäisyyttä ja eettisyyttä, hyvän hallintotavan mukaista toimintaa, organisaation rakennetta, toimintojen ja vastualueiden organisointia sekä henkilöstön osaamisen ylläpitämistä. (COSO Executive Summary 2013, s.4.)

Valvontaympäristö on merkittävä osa sisäistä valvontaa. Valvontaympäristöön liittyvien tekijöiden tärkeyteen liittyen taloudelliseen raportointiin palataan tässä luvussa jäljempänä.

Valvontaympäristöön kuuluvat seuraavat periaatteet:

1. Organisaatio osoittaa sitoutumista *yhtenäisyyttä ja eettisyyttä* kohtaan
2. Hallitus on itsenäinen ja sillä on *valvontavastuu* sisäisestä valvonnasta
3. Johto organisoii ja hallitus valvoo asianmukaiset *rakenteet, toimivallat ja vastuut* tavoitteiden saavuttamisen kannalta
4. Organisaatio ylläpitää henkilöstön *pätevyyttä* rekrytoimalla ja kehittämällä sitä.
5. Organisaation yksilöt osoittavat *vastuullisuutta* suorittamastaan työstä ja omasta osallisuudestaan valvontatoimiin.

(Lähdemäki, 2013; COSO Framework and Appendices, 2013, s. 31.)

Jokaiselle periaatteelle on COSO-viitekehyksessä määriteltynä niin sanotut keskittymiskohdeet, joihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Ensimmäisen periaatteen, yhtenäisyyden ja eettisten arvojen toteutumiseksi on tärkeää, että ylin johto ja hallitus *ilmentävät oman esimerkin* kautta käytöksessään ja toiminnassaan näitä arvoja. Lisäksi johdon tehtävänä on määrittää *toimintaohjeet* näiden arvojen noudattamiselle, kuten yhtiön arvot ja missio. Yhtiön arvot on ymmärrettävä kaikkialla organisaatiossa. Johdon on myös *arvioitava* standardien ja sääntöjen noudattamista. Mikäli säännöistä poiketaan, on tämän eteen *tehtävä korjauksia*. (COSO Framework and Appendices, 2013, s. 33)

Toisen periaatteen eli valvontavastuun toteuttamiseksi on kiinnitettävä huomiota seuraaviin tekijöihin. Hallitus määrittää ja hyväksyy valvontavastuunsa ulottuvuuden. Hallituksen jäsenillä on organisaation luonteeseen ja toimialaan nähden relevantti osaaminen ja ammattitaito. Hallitus on itsenäinen muusta organisaatiosta sekä sen jäsenet ovat päteviä hoitamaan tehtäviään. Hallitus hoitaa valvontavastuunsa sisäisestä valvonnasta. (COSO Framework and Appendices, 2013, s. 39-43)

Kolmannen kohdan eli rakenne- toimivalta- ja vastuu-periaatteiden noudattaminen vaatii, että organisaation rakenteet ovat tarkoin määritelty liiketoiminnan luonteelle sopiviksi. Hierarkia (raportointivelvollisuudet), vastuuasemat sekä toimivallan laajuudet on määritelty ja ne ovat selkeät kullekin organisaation jäsenelle. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s. 44-48.)

Neljännän periaatteen eli pätevyuden ylläpito vaatii, että tehtävien kuvaukset ja vaatimukset ovat selkeät. Osaamista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti ja annetaan palautetta. Rekrytointi on suunnitelmallista ja hyvää työnantajakuvaa ylläpitävää. Ylin johto määrittää varasuunnitelmat avainhenkilöiden ja ydintoiminnalla olennaisten funktioiden varalle. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s. 49-51.)

Viidennen periaatteen eli vastuullisuuden kohdalla on huomioitava seuraavat seikat: hallitus ja ylin johto määrittävät rakenteet ja vastuut, joiden perusteella vastuullinen toiminta toteutuu. Tähän liittyy suorituksenmittaus ja seuranta sekä siitä annettava palaute. Tavoitteiden eteen tehtävästä työstä on määritettävä palkitsemistavat ja toisaalta kurin ylläpito, jotta tehtävät ja vastuut tulee suoritettua. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s. 53.) Valvontaympäristöön liittyviin teemoihin palataan jäljempänä tässä luvussa, kun tarkastellaan tarkemmin juuri taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa ja kontrollitoimenpiteitä.

2.2.3. Riskien arviointi

Riskien arvioinnin kohdalla on sopiva ensin määrittää käsite riski. COSO -viitekehyksen mukaan riski on sellaisen tekijän tapahtuminen, mikä voi vaikuttaa epäsuotuisasti tavoitteiden saavuttamiseen. Jokainen organisaatio kohtaa riskejä, ulkoisista ja sisäistä tekijöistä lähtien. Riskejä ei voida täysin välttää, mutta sisäisen valvontajärjestelmän avulla niihin voidaan varautua ja vaikuttaa (Ahokas, 2013 s. 31.) Riskien arviointi on osa riskienhallinnan kokonai-

suutta, ja se koostuu dynaamisesta prosessista, jolla tunnistetaan ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat riskit.

Ennen riskien arviointia tulee olla tavoitteet määriteltyinä. Johdon tehtävä on määrittää jokaiselle organisaation tasolle soveltuvat tavoitteet liittyen toimintaan, raportointiin ja lainmukaisuuteen. Tämän jälkeen tunnistetaan riskit, jotka vaikuttavat ratkaisevasti näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi on otettava huomioon kunkin riskin olennaisuus ja mahdolliset vaikutukset (Niemelä, 1997). Johto määrittää hyväksyttävän riskitason ja toimet, joilla riskit pidetään tavoitellulla tasolla. (COSO Executive Summary 2013, s.4.) Päivitetyssä versiossa korostetaan kahta tärkeää tekijää riskien analysointiin liittyen: nopeus ja kesto (*velocity, persistence*). Nämä ovat olennaisia tekijöitä analysoitaessa riskien todennäköisyyttä ja vaikutuksia, kuinka nopeasti riski iskee organisaatioon sekä kuinka pitkään riskin tapahtumisen vaikutusten kestävät. (Sullivan, 2014.)

Riskien arviointiin kuuluu seuraavat neljä periaatetta:

6. Organisaatiolla on *asianmukaiset ja selkeät tavoitteet*
7. Riskit *tunnistetaan ja analysoidaan* perusteellisesti
8. *Petosriskien arviointi* sekä
9. Merkittävien *muutosten analysointi*

Riskinsietokyky tai riskisietotaso on hyväksyttävä poikkeama tavoitteiden saavuttamistasosta. Riskinsietokyky vaihtelee kunkin tavoitteen kohdalla. Esimerkiksi taloudellisen raportoinnin kohdalla puhutaan usein riskien aineellisista vaikutuksista ja toimintoihin liittyvien tavoitteiden kohdalla taas tavoitetason poikkeamasta. Johdolla on harkintamahdollisuus riskisietotason määrittämisessä silloin, kuin tavoitteiden saavuttamiselle ei ole ulkoisia vaatimuksia, kuten lait ja standardit. (COSO Executive Summary 2013, s.4.)

COSO -viitekehyksen kolmen kategorian tavoitteiden asettaminen ja niihin liittyvien riskien määrittäminen tulee tarkastella erikseen. Esimerkiksi toimintojen tehokkuuteen liittyvien tavoitteiden tulee olla linjassa liiketoimintastrategian sekä voimavarojen kohdistamisen kanssa. Raportointiin liittyvien tavoitteiden kohdalla on huomioitava ulkoiset standardit, vaatimukset ja odotukset. Lakeihin ja säännöksiin liittyvien tavoitteiden tulee olla linjassavallitsevien lakien ja standardien kanssa. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s 63-68.)

Määritettäessä ja analysoitaessa riskejä tulee kiinnittää huomiota liiketoimintaan olennaisesti vaikuttaviin ja todennäköisimpiin ilmiöihin. Riskien määrittämisessä on tarkasteltava laajakatsaisesti koko organisaatioon vaikuttavia asioita, ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä yksittäisiin prosesseihin vaikuttavia asioita. Lisäksi riskien määrittäminen ja analysointi tapahtuu jatkuvana prosessina, joten niitä on korjailtava muutostilanteiden puitteissa. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s.70.) Riskien määrittämisen jälkeen riskien mahdolliset seuraukset analysoidaan. Tämä on usein strukturoitu prosessi, missä arvioidaan riskien todennäköisyys ja seuraukset. Johdon tulee lisäksi huomioida jäännösriskit, eli mitkä riskit saattavat jäädä jäljelle, kun riskien vastaamiseen ja reagointiin suunnitellut toimet on suoritettu. Toinen huomioitava riskityyppi on luonnolliset riskit, joiden tapahtumiseen johto ei toimillaan pysty vaikuttamaan. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s.73.)

COSO-viitekehyksessä esitetyt reagoitivaihtoehdot riskien vaikutuksille ovat *hyväksyntä, välttäminen, vähentäminen* tai *jakaminen*. Johto tekee valinnan sopivasta riskiin vastaamisesta ja tämän jälkeen määritetään sopivat kontrollitoimenpiteet. Näiden kontrollien piirteet ja laajuus riippuvat osittain siitä, miten riskiin suhtaudutaan ja miten paljon riskin vaikutuksia halutaan lieventää. Riskien hyväksyntä ja välttäminen eivät välttämättä vaadi kontrollitoimenpiteitä. Kontrollitoimenpiteitä käsitellään tarkemmin seuraavan kappaleen kohdalla. (COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s.70-77.) COSO-viitekehyksen periaatteet 8. ja 9. petoksellisen toiminnan mahdollisuuden arviointi sekä muutosten arviointi löytyvät tutkielman lopusta liitteestä 1.

2.2.4. Valvontatoimenpiteet

COSO -viitekehyksen kolmas osa-alue, valvontatoimenpiteet, koostuvat toimintaperiaatteista ja kontrollitoiminnoista. Niiden avulla varmistetaan, että tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat riskit pysyvät hyväksyttävällä riskitasolla. Toimintaperiaatteet ovat organisaation sisäisiä sääntöjä ja poliitikoita, ne ovat enemmän abstrakteja. Kontrollitoimenpiteitä toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla sekä kaikissa liiketoiminnan prosesseissa. (COSO Executive Summary 2013, s.4.) Kontrollitoimenpiteet voivat olla luonteeltaan ohjaavia, estäviä tai paljastavia ja sisältää automaattisia tai manuaalisia toimia. Näiden ero on valvontatoimen ajoituksessa. Ehkäisevät kontrollitoimet ajoittuvat ennen transaktion tai operaation suorittamista ja paljastavat taas transaktion jälkeen. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 93-94.)

Muutos päivitettyssä COSO -viitekehyksessä vuoden 1992 mallista vuoden 2013 näkyy muun muassa valvontatoimenpiteiden kohdalla teknologian korostumisena. Mallissa on korostunut vertailu siitä, missä määrin kontrollitoimia on sopiva automatisoida ja missä määrin on hyvä ”säilyttää” ne manuaalisina eli ihmisten toteuttamina. (COSO Executive Summary 2013, s.4.) Teknologian roolista valvontatoimenpiteissä löytyy lisätietoa liitteestä 1.

Valvontatoimenpiteisiin liittyy COSO-mallin mukaan seuraavat kolme periaatetta:

- 10. Organisaatio valitsee ja kehittää riskien hallintaan soveltuvat valvontatoimet*
- 11. Organisaatio valitsee ja kehittää sopivat yleiset IT -kontrollit*
- 12. Kontrollitoimilla tulee olla politiikat, mitkä osoittavat tavoitteet ja prosessit, joilla kontrollit toteutetaan.*

COSO-viitekehyksen mukaan valvontatoimenpiteillä vastataan riskeihin. Näin ollen valvontatoimenpiteiden valinnan tulee olla yhdenmukainen, sen kanssa, miten riskeihin vastataan. Valvontatoimien luonne, laajuus ja tarkkuus riippuvat siitä, mikä on johdon asettama riskinottohalukkuus. Valvontatoimet voivat olla prosessitasoisia tai yhtiötasoisia. Johto arvioi missä liiketoimintaprosessin osassa valvontatoimenpiteitä tarvitaan. Valvontatoimenpiteiden tulee olla sijoitettuna osaksi päivittäisiä operatiivisia prosesseja. Niiden tulee olla oikea-aikaisia ja riittävän tarkkoja. Lisäksi niitä toteuttavat valtuutetut ja pätevät henkilöt. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 89.)

Liiketoimintaprosessitason kontrollitoimenpiteet ovat olennaisimpia kaikista valvontatoimenpiteistä. Niillä varmistetaan, että transaktiot tulee kirjattua oikein, ne sisältävät oikeat ja riittävät tiedot ja että niiden taustalla on tapahtunut käytännön vaihdantaa. Liiketoimintoihin liittyvillä prosesseilla on kolme oikeellisuuteen liittyvää tavoitetta, *täydellisyys, virheettömyys, validiteetti*. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 90.)

Täydellisyys-tavoitteen mukainen kontrolli varmistaa, että kaikki tapahtuvat transaktiot myös tallennetaan. Virheettömyys viittaa siihen, että transaktiot tallennetaan oikeansuuruisina, oikeille tileille sekä oikea-aikaisesti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tallennetut transaktiot ilmaisevat käytännössä oikeasti tapahtunutta taloudellista vaihdantaa. Tähän liittyvät kontrollitoimet voivat tarkoittaa esimerkiksi tarkistusta valtuutetun henkilön kautta. Transaktioiden oikeellisuuden varmistamiseen liittyviä kontrolleja voivat lisäksi olla tehtävien eriyttäminen ja

rajoitettu pääsy tietojärjestelmiin. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 90.) Transaktioprosessit viittaavat taloudelliseen raportointiin. Kuitenkin kolme edelle mainittua tavoitetta pätevät myös muihin käytännön operaatioihin ja niiden kontrolloinnin tavoitteisiin. Transaktioihin ja operaatioihin liittyvät kontrollitoimenpiteet voivat olla seuraavanlaisia:

- *Valtuutukset ja hyväksymiset* (manuaaliset tai automaattiset)
- *Varmennustoimet* (verrataan kahta tai useampaa yksikköä, mikäli eroavat toisistaan tai menettelytavasta, siirtyy yksikkö seurantaan),
- *Fyysiset kontrollit* (lukolliset varastot ja holvit),
- *Pysyväisdatan kontrollointi* (esimerkiksi ostotilausten vertailu hinta kantatiedostoon)
- *Yhteensovittaminen* (esimerkiksi yli yön transaktiot, eivät kirjaudu mikäli eivät täytä tiettyjä ehtoja)
- *Valvontaelimen kontrollit*

(COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 91-92.)

Niemelän mukaan, sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet jaotellaan perinteisesti kahteen pääluokkaan, hallinnollisiin ja toiminnallisiin kontrolleihin. Hallinnon kontrolleihin kuuluvat muun muassa tietojenkäsittelyyn liittyvät standardit, politiikat ja menettelytavat, henkilöstöhallinto ja työnjako. Toiminnallisiin kontrolleihin kuuluvat yksityiskohtaisemmat toimenpiteet, kuten hyväksymiset, valtuutukset sekä työtehtävien eriyttäminen. (Niemelä 1997.) Tämä näkemys ei ole ristiriidassa COSO-viitekehyksen määritelmän kanssa, ennemminkin nähdään se, että valvonta- tai kontrollitoimenpiteiden nimeämiselle ja määrittämiselle on monta tapaa, eikä suinkaan ole olemassa vain yhtä ainoaa. Valvontatoimenpiteiden monimuotoisuuteen ja valinnanvaraan palataan kappaleessa 2.5 kun mallinnetaan kontrollitoimenpiteitä.

2.2.4. Informaatio ja kommunikointi

Neljäs komponentti, informaatio ja kommunikointi, on tärkeä osa sisäistä valvontaa. Johto ja hallitus tuottavat relevanttia informaatiota organisaation sisältä ja ulkoa muiden sisäisen valvonnan komponenttien tueksi. Kommunikointi on dynaaminen prosessi, jossa jaetaan ja säilytetään tietoa. Tietoa voidaan säilyttää tietojärjestelmissä, josta se on kaikkien saatavilla. Järjestelmät ja prosessit tuottavat tietoa liittyen toimintoihin, taloudelliseen tilaan sekä lakien ja säännösten noudattamiseen. Nämä tiedot mahdollistavat johtamisen ja toimivat päätöksenteon tukena. (COSO Framework and Appendices, 2013, s.14.)

COSO-viitekehyksen mukaan organisaation kommunikointi on jatkuva ja iteratiivinen prosessi, missä jaetaan, tuotetaan ja ylläpidetään olennaista tietoa. Kommunikointi tapahtuu organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. COSO-viitekehykseen perustuvat periaatteet ovat seuraavanlaiset:

13. Organisaatio tuottaa ja *säilyttää olennaista informaatiota* sisäisen valvonnan toiminnan tueksi.
14. Organisaation *sisäinen kommunikointi* tukee sisäistä valvontaa, tuottaen tietoa tavoitteista ja vastuunjaosta.
15. Organisaation *ulkoinen kommunikointi* koskee sisäiseen valvontaan liittyviä tekijöitä.

Informaatio- ja kommunikaatio-komponentti toimii kaikkien muiden sisäisen valvonnan osa-alueiden tukena. Kolmannentoista periaatteen toteuttamiseksi on määritettävä informaatiotarve. Informaatiojärjestelmä tallentaa tietoa niin ulkoisista kuin sisäisistäkin tietolähteistä. Tietojärjestelmä tuottaa relevantista datasta käyttökelpoista informaatiota. Informaation tarpeeseen vaikuttaa organisaation tavoitteet. Tiedon tulee olla relevanttia tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tiedon, jota tietojärjestelmät tuottavat tavoitteiden saavuttamisen ja päätöksenteon tueksi, tulee täyttää laatuvaatimuksia. Informaation tulee olla: helposti käytettävää, oikeaa (tarkkaa ja täydellistä), ajankohtaista, suojeltua (vain valtuutetuilla henkilöillä on pääsy arkaluonteisiin informaatiolähteisiin), säilytettyä, riittävää, oikea-aikaista, validia sekä varmistettavissa olevaa. Nämä kriteerit ovat olennaisia myös taloudellisen raportointiprosessin sisäisen valvonnan näkökulmasta. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 106-113.) Lisätietoja neljännestätoista ja viidennestätoista periaatteesta löytyy tutkielman lopusta liitteestä 1.

Tukena COSO -viitekehyksen määritelmälle sisäiseen valvontaan liittyvästä kommunikoinnista Moilanen (1996) esittää, että hyvä kommunikointi toimii organisaation sisällä jokaiseen suuntaan. Tärkeän tiedon on oltava helposti saatavilla, ajankohtaista ja relevanttia, jotta organisaation ihmiset voivat suoriutua vaadittavista työtehtävistään asianmukaisesti. Henkilöstöllä on myös oltava selkeä kuva johdon odotuksista. Lisäksi kaikkien on ymmärrettävä oma vastuu ja rooli osana valvontajärjestelmää. Kommunikoinnin avulla hallitus ja johto viestivät henkilöstölle valvonnan tärkeydestä sekä tärkeistä tapahtumista. Organisaatiosta ulospäin

suuntaava kommunikointi viestii tärkeille sidosryhmille olennaiset ja tarvittavat tiedot. (Moilanen, 1996, s. 213.)

Informaatio ja kommunikaatio sekä niihin liittyen informaatiojärjestelmät ovat tärkeitä tekijöitä etenkin taloudellisen raportointiprosessin kontrolloinnissa. Tässä tutkielmassa pitäydytään kuitenkin yleisellä tasolla informaatiojärjestelmiin liittyvien valvontatoimenpiteiden osalta. Aiheeseen palataan tarkemmin kappaleessa 2.5.

2.2.5 Seuranta

COSO-mallin viides komponentti on seuranta. Seuranta on prosessi, jolla arvioidaan sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta. Seuranta tapahtuu sekä jatkuvana että erillisinä arviointeina. Jatkuva seuranta tapahtuu osana liiketoimintaprosesseja, päivittäisen työskentelyn ohessa, sisältäen säännöllisiä valvonta- ja johtamistoimia. Erilliset arvioinnit tapahtuvat tietyin väliajoin, laajuuden ja toistumistiheyden mukaan vaihdellen. (COSO Executive Summary, 2013 s. 5.) Erillisten arviointien tiheyteen vaikuttavat jatkuvaan seurantaan sisältyvät riskit. (Moilanen, 1996, s. 214.) Lisäksi niiden tarkoitus ja luonne riippuvat johdon tarvitseman arvioinnin näkökulmasta. Seurannan ja erillisten arviointien tulokset viestitään johdolle, ja ne arvioidaan säännösten ja laatustandardien perusteella. Näiden tulosten pohjalta voi hallitus tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. (COSO Executive Summary, 2013 s. 5.)

Seurantatoimenpiteet on kuitenkin hyvä erottaa edellä käsitellyistä kontrollitoimenpiteistä. Kontrollitoimenpiteet vastaavat tiettyyn riskiin, ja seurantatoimenpiteet taas tarkkailevat kontrollien toimivuutta. Seuranta komponenttiin liittyy kaksi periaatetta:

16. Organisaatiossa kehitetään *ja toteutetaan jatkuvat ja erilliset arvioinnit*, määrittämään sisäisen valvonnan toimivuutta.
17. Organisaatiossa *arvioidaan ja kommunikoidaan sisäiseen valvontaan liittyviä puutteita* oikea-aikaisesti niille tahoille, jotka ovat vastuussa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta, eli ylimmälle johdolle ja hallitukselle.

Organisaation tavoitteet muuttuvat ajan myötä, näin ollen sisäinen valvonta ei toimi yhtä tehokkaasti, mikäli sitä ei myös muuteta ajan myötä. Sisäisen valvonnan toimivuutta on seurattava jatkuvasti. Seurantatoimien tulisi tunnistaa poikkeamat sisäisen valvonnan järjestelmässä. Seurantatoimien tulisi kohdistua kuhunkin viiteen komponenttiin liittyviin kontrollitoi-

miin. Näin ollen organisaatiolla tulisi olla selkeät suunnitelmat laaditun sisäisen valvonnan toteuttamisen arvioinnille. Seuranta-komponentti on olennainen tekijä myös arvioitaessa taloudellisen raportointi-prosessin oikeellisuutta. Seuranta-komponentista on lisätietoja liitteessä 1.

Edellä on tarkasteltu sisäisen valvonnan periaatteita ja politiikoita COSO-viitekehyksen pohjalta. Sisäinen valvonta on tärkeä ja laaja kokonaisuus. Se on kytköksissä kaikkien liiketoimintaprosessien kanssa ja kaikissa organisaation osissa. Sisäisen valvonnan avulla voidaan saada kohtuullinen varmuus tavoitteiden saavuttamisesta. Ylimmän johdon toimet ovat avainasemassa monissa sisäisen valvonnan organisointiin liittyvissä kysymyksissä. Johdolla voi olla houkutus pyrkiä vaikuttamaan tavoitteisiin tai prosessien kulkuun. Sisäisen valvonnan toimivuutta onkin tärkeää jatkuvasti arvioida seurannan kautta. Johdolla on vastuu seurannan organisoimisesta, ja usein tämä on sisäisen tarkastuksen tehtävänä. (COSO Integrated framework and Appendices 2013.)

Seuraavaksi peilataan COSO-viitekehystä eri laskentatoimen kirjallisuuden näkökulmiin, jotka auttavat taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden määrittämisessä. Ensin tarkastellaan käsitettä johdon kontrollijärjestelmä, joka on johdon laskentatoimen kirjallisuuden puolelta. Johdon kontrollijärjestelmä on käsitteenä laaja ja kokonaisvaltainen. Käsitteessä on paljon yhtäläisyyksiä COSO-viitekehyksen kanssa. Toisena näkökulmana COSO-mallia peilataan ulkoisen laskennan kirjallisuuteen. Esimerkiksi tarkastellaan, miten tilintarkastaja arvioi yhtiön sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden toimivuutta. Lisäksi nostetaan esille laskentatoimen kirjallisuudesta muita relevantteja näkökulmia taloudellisen raportointiprosessin sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden tarkastelulle. Usein taloudellisen raportointiprosessin toteuttaminen ei ole vain yhden funktion vastuulla, vaan sen aikaansaamiseksi ja lopullisen oikeellisuuden varmistamiseksi tarvitaan monia organisaation funktioita. Näin ollen on hyvä tarkastella sisäisen valvonnan käsitettä laaja-alaisesti ja juuri organisaation sisäisten rakenteiden ja prosessien organisoimisen pohjalta.

Kappaleessa 2.5. jäsenetään tämän luvun näkökulmia ja nostetaan esille tärkeimmiksi havaitut tekijät taloudellisen raportoinnin sisäisestä valvonnasta sekä mallinnetaan mahdollisia kontrollitoimenpiteitä. Kappaleen 2.5 jäsennyksen pohjalta rakennetaan varsinainen kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportoinnille luvussa viisi.

2.3. Johdon kontrollijärjestelmä

Laskentatoimen kirjallisuudessa ei juurikaan käsitellä sisäisen valvonnan ja johdon kontrollijärjestelmien suhdetta tai eroja. On nähtävissä, että johdon laskentatoimeen keskittyneet tutkimukset käsittelevät käsitettä johdon kontrollijärjestelmä (*Management control systems*), ja taas ulkoisen laskentatoimen kirjallisuus käsittelee sisäistä valvontaa (*Internal control*). Joissakin lähteissä mainitaan näiden suhteesta. Esimerkiksi Simons pitää sisäistä valvontaa johdon kontrollien tukitoimena (Simons, 1995).

Näitä käsitteitä kuitenkin tarkastellaan harvoin samassa tutkimuksessa. Tämä voi johtua laskentatoimen jaottelusta johdon ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäinen valvonta ymmärretään ulkoiseen laskentatoimeen kuuluvaksi kun taas johdon suorittamat kontrollit mielletään johdon laskentatoimeen kuuluvaksi asiaksi. Ehkä sisäisellä valvonnalla on enemmän niin sanottu institutionaalinen merkitys, sillä sen toimivuudesta raportoidaan ja organisaation täytyy pystyä dokumentoimaan sisäisen valvonnan periaatteet ja politiikat. Lisäksi sisäistä valvontaa on niin julkishallinnon ja valtion organisaatioissa kuin myös yksityisen sektorin yritysmaailmassa. Julkishallinnon organisaatioissa harvoin puhutaan johdon kontrolleista. Johdon kontrolleilla on ehkä enemmän yhteyttä yksityisen sektorin liiketoiminnan kontrollointiin. Ne ovat organisaation sisäisiä prosesseja koskevia, eikä niistä ole velvollisuutta raportoida ulkopuolisille.

Kuten aiemmin on mainittu, COSO-mallia käytetään paljon taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan varmistukseen. Sisäinen valvonta on kattavaa ja kokonaisvaltaista, mutta sen perimmäinen tarkoitus on antaa hallitukselle varmistus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Hallituksella on sisäisen valvonnan organisoimisesta ylin vastuu. Lisäksi kaikilla organisaation jäsenillä on määritelty omassa työssään vastuu sisäisen valvonnan toteuttamisesta. (COSO, 2013). Johdon kontrollijärjestelmien yhteydessä ei niinkään eritellä yksinomaan hallitukselle suurinta valvontavastuuta, vaan se nähdään myös kokonaisvaltaisena ja hieman ehkä abstraktimpana käsitteenä organisaatioissa. Seuraavaksi tarkastellaan muutamia keskeisiä näkemyksiä johdon kontrollijärjestelmästä. Samalla pohditaan näiden määritelmien suhdetta COSO-viitekehyksen mukaiseen sisäiseen valvontaan.

Johdon kontrollijärjestelmä (*Management control system, MCS*) alkoi käsitteenä vakiintua johdon laskentatoimen tieteellisissä tutkimuksissa Anthonyn aloitteesta 1960-luvulla. Kon-

septin merkitys on hioutunut ajan saatossa. Anthonyyn klassisen määritelmän mukaan johdon kontrollijärjestelmä on prosessi, jolla ylin johto varmistaa, että organisaation resursseja käytetään tehokkaasti ja tuottavasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Määritelmän mukaisilla resursseilla viitataan enimmäkseen henkilöstöön. (Anthony, 1965.)

Johdon kontrollijärjestelmä käsitettä on myöhemmin tarkasteltu moniulotteisemmin. Toisaalta kontrollijärjestelmä on nähty kokonaisvaltaisesti, siten, että se käsittää asioita strategian suunnittelusta organisaation oppimiseen liittyviin tekijöihin (Malmi & Brown, 2008 viitattu lähteeseen Merchant & Otley, 2007) kapeasti ajatellen se voi myös tarkoittaa, että kontrollijärjestelmät ovat vain henkilöstön toiminnan tarkkailua varten (Malmi & Brown, 2008 viitattu lähteeseen Albernethy & Chua, 1996). Esimerkiksi Merchant & Van der Steden (2007) mukaan johdon kontrollijärjestelmällä johto varmistaa, että työntekijöiden toiminta ja päätökset ovat linjassa yrityksen strategian kanssa (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 5).

Malmin ja Brownin (2008) käsite ”kontrollijärjestelmien paketti” (*Management control systems package*) laajentaa aikaisempia näkökulmia luonnehtien johdon kontrollijärjestelmäpaketin koostuvan monista erilaisista kontrollijärjestelmistä, jotka kaikki yhdessä auttavat varmistamaan tavoitteiden saavuttamisen. Kontrollijärjestelmät liittyvät eri toimintakokonaisuuksiin, kuten suunnitteluun (*planning controls*), ohjaus- ja tietojärjestelmiin (*cybernetic controls*), palkkaukseen ja palkitsemiseen (*reward/compensation controls*) sekä hallintoon (*administrative controls*) ja organisaatiokulttuuriin (*culture controls*). (Malmi & Brown, 2008.)

Suunnittelukontrollit liittyvät tavoitteiden sekä sääntöjen asettamiseen. Ohjaus- ja tietojärjestelmäkontrolleihin liittyy suorituksen seuranta ja mittaus, palautteenantaminen, toiminnan analysointi ja toimintaa korjaavat toimenpiteet. Palkkaukseen liittyvillä kontrolleilla pyritään motivoimaan ja parantamaan suoritusta. Hallinnolliset kontrollit ovat toimintaa ohjaavia, ja niillä seurataan sääntöjen noudattamista. Kulttuurikontrollit liittyvät vision ja sosiaalisten normien muodostumiseen organisaatiossa. (Malmi & Brown, 2008 viitattu lähteisiin: Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992; Abertnethy & Chua, 1996; Simons, 1995; Schein, 1997.)

Malmin ja Brownin (2008) näkemys johdon kontrollijärjestelmästä on yhtäläinen COSO-mallin mukaisen sisäisen valvonnan kanssa. COSO-mallin viisi komponenttia valvontaympä-

ristö, riskienarviointi, kommunikointi, kontrollitoiminnot sekä seuranta löytyvät sisällöllisesti Brownin ja Malmin esittämässä kontrollijärjestelmissä. Esimerkiksi, valvontaympäristöön kuuluvat periaatteet, yhtenäisyys ja eettiset arvot, rakenteet, toimivalta ja vastuut sekä henkilöstön pätevyys, ovat tekijöitä, joiden on oltava kunnossa johdon kontrollijärjestelmän toimimiseksi (katso 2.2.4). Riskien arvioinnin kautta määritellään järjestelmään sisältyvät yksittäiset kontrollitoiminnot. Seuranta tarvitaan kontrollijärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. COSO:n osa-alueet ja periaatteet toimivat ikään kuin taustatekijöinä johdon kontrollijärjestelmien organisoimisessa.

David Otley'n mukaan (1999) johdon kontrollijärjestelmän määritelmä ei ole yksiselitteinen. Se on ainutlaatuinen eri organisaatioissa, sillä siihen vaikuttavat organisaation toimintaympäristö sekä organisaation tekemät strategiset valinnat. Koko järjestelmä muodostaa niin sanotun informaatioketjun, joka alkaa tavoitteiden asettamisesta ja päättyy palautteen antamiseen. Tämän jälkeen voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä ja organisaatiolla on mahdollisuus oppia uutta. Organisaation rakenteesta riippuen voidaan jopa muuttaa organisaatiotason tavoitteita tai pyrkiä parantamaan toimintatapoja.

Otley'n määrittelemät strategiset valinnat eri organisaatioissa käsittelevät seuraavia tekijöitä: ensinnäkin on asetettava tavoitteet, toiminnalle sopivat mittarit ja halutut tavoitetasot. Toisena päätetään strategia, jolla tavoitteet saavutetaan. Kolmanneksi tarkastellaan resurssien käytön tehokkuutta ja tuottavuutta eli sitä, mikä on hyväksyttävä suorituksen taso. Näiden päätösten pohjalta voidaan laatia kontrollitoimenpiteille budjetti ja suunnitella kontrollijärjestelmä. Neljäntenä Otley mainitsee motivaation ja palkkiot. Viimeisenä kontrolliketjun tuottaman informaation pohjalta annetaan palautetta. Palautteen antaminen on olennainen organisaation oppimista mahdollistava ja eteenpäin vievä voima (Otley, 1999). Otley ei varsinaisesti käsittele termiä sisäinen valvonta eikä pohdi sen suhdetta johdon kontrolleihin. Otley'n näkemys keskittyy enemmän organisaation sisäisiin rakenteisiin ja eri tahojen väliseen vuorovaikutukseen.

Simonsin (1995) määrittelemä nelitasoinen kokonaisuus johdon kontrollijärjestelmästä on tunnettu malli laskentatoimen kirjallisuudessa. Simonsin mallin neljä tasoa ovat olennaiset organisaation strategian mukaisen toiminnan toteutumiseksi. Kontrollitasot ovat uskomukset (*belief systems*), rajat (*boundary systems*) diagnoositaso eli seuranta (*traditional diagnostic control systems*) ja interaktiivinen taso eli kommunikointi (*interactive control systems*) (Bruining, Bonnet & Wright, 2004 viitattu lähteeseen Simons, 1995).

Uskomukset käsittävät organisaation vision ja normit. Rajoitukset asettavat rajat sille, mitä organisaatiossa voidaan strategian mukaisesti toteuttaa ja missä määrin. (Simons, 1995 s. 34-38.) Rajoituksiin liittyvä taso määrittää vältettävät riskit. Se sisältää kahdenlaisia rajoitteita: liiketoiminnan menettelytapoihin liittyvät ja strategiset rajoitteet. Menettelytapa-rajoitteet liittyvät lakeihin ja säännöksiin. Ylin johto asettaa strategiset rajoitteet. (Simons, 1995, s. 43-49.)

Diagnostinen taso edustaa perinteistä käsitystä johdon kontrollijärjestelmästä. Johto seuraa toimintaa, antaa palautetta ja tekee korjauksen toiminnan ohjaamiselle. Se, miten ja mitä johdon tulee valvoa, määräytyy kriittisten tekijöiden perusteella (*Critical Performance Variables*). Kriittiset tekijät tarkoittavat organisaatiolle kriittisiä menestystekijöitä. Ne ovat tekijöitä, joiden tulee toimia asianmukaisesti tai jotka tulee saavuttaa organisaation tavoitteiden onnistumiseksi (Simons, 1995 s. 63.) Kriittiset tekijät muistuttavat COSO-mallin ydintoimintoja, joille on ainakin määritettävä tavoitteet (ks.13-14.)

Seurantatason tarkoitus on kehittää kontrollitoimet kriittisten tekijöiden tehokkaaseen johtamiseen. Simonsin mukaan kontrollitoimien määrittäminen voi olla hankalaa. Niiden tulisi olla objektiivisia, kokonaisvaltaisia ja vastavuoroisia mutta näiden käytännön toteuttaminen ei kuitenkaan ole aina yksiselitteistä. (Simons, 1995 s. 68.)

Simonsin mukaan sisäinen valvonta on olennainen tekijä diagnostisen seurantatason toimivuudelle. Seuranta vaatii, että raportoitu informaatio on oikeaa ja täydellistä. Raportoitu tieto tuotetaan sisäisen valvonnan avulla. Sisäinen valvonta varmistaa omaisuuden suojaamisen, luotettavan laskentatoimen järjestelmien toimivuuden, henkilöstön osaamisen ylläpitämisen ja vastuiden jaon. (Simons, 1995 s. 82-84.) Simonsin mallin (1995) mukaan sisäinen valvonta on tukitoiminto johdon kontrollijärjestelmän toimivuudelle.

Interaktiivinen kontrollitaso tarkoittaa Simonsin mukaan (1995) formaaleja informaatiojärjestelmiä, joiden kautta ylin johto osallistuu organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Interaktiivinen kontrollisysteemi ei ole itsenäinen ja erillinen vaan se on tärkeä osa kokonaisuutta. (Simons, 1995 s. 94-97.) Tämän tason voidaan ajatella tarkoittavan tietojärjestelmiä ja organisaation sisäistä viestintää.

Simonsin mallissa on paljon yhdenmukaisuutta COSO-viitekehysten kanssa. Uskomustason voidaan ajatella olevan valvontaympäristön osatekijä, rajoitustason kautta puolestaan arvioidaan riskit ja diagnostinen käsittää kontrollitoimenpiteet ja seurannan. Interaktiivinen taso liittyy kommunikointiin ja seurantaan. Toki tässäkin kohtaa on nähtävissä, ettei COSO-viitekehys ole suoraviivainen ja yksiselitteinen. Viisi komponenttia on nähtävissä taustalla erilaisissa kontrollijärjestelmämalleissa ja niiden osa-alueissa.

Täysin yksiselitteisesti ei voida määrittellä, mikä missäkin kontrollijärjestelmän mallissa edustaa mitään COSO-mallin viidestä komponentista. COSO-mallin määritelmä sisäisen valvonnan kokonaisuudesta antaa ikään kuin rakenteen ja ideologian kontrollijärjestelmän organisoimiselle. Myöskään kontrollijärjestelmistä ei ole yksiselitteistä määritelmää. Näin ollen valvonta ja kontrollitoimenpiteiden organisointi toteutuu jokaisessa organisaatiossa täysin ainutlaatuisella tavalla. Tietyt rakenteet ja suuntaviivat ovat olemassa, joiden pohjalta valvontarakenteita on suotavaa organisoida.

Monet kontrollijärjestelmä määritelmät sisältävät samoja piirteitä. Ensin asetetaan tavoitteet ja säännöt, joiden mukaan toiminta suunnataan ja resurssit kohdistetaan. Toimintaa seurataan ja siitä annetaan palautetta. Palautteen mukaan tehdään korjaavia toimia. Lisäksi tukitoimintoihin kuuluu motivointi palkitseminen sekä vastuiden ja tehtävien eriyttäminen. Nämä samat piirteet ovat myös osa sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan komponentit ja periaatteet ovat vahvasti kytköksissä ja yhdenmukaiset johdon kontrollijärjestelmä -käsitteen kanssa. Edellä mainitut tekijät (tavoitteiden asettaminen, voimavarojen kohdistus, seuranta ja palaute) ovat perustavanlaatuisia näkökulmia sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteiden suunnittelussa taloudelliselle raportointiprosessille.

2.4 Taloudellinen raportointi

2.4.1. Tilintarkastajan näkökulma

Tässä kappaleessa tarkastellaan taloudellisen raportointiprosessin sisäistä valvontaa ulkoisen laskentatoimen näkökulmasta. Edellisen kappaleen eri näkemyksiä johdon kontrollijärjestelmistä peilataan taloudellisen raportointiprosessin kontrollointiin. Lisäksi tarkastellaan eri tutkimuksia SOX-lainsäädäntöön liittyen. Näistä nostetaan esille tekijöitä, jotka vaikuttavat taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan toimivuuteen ja tehokkuuteen.

Taloudellinen raportointi tuottaa muun muassa tilinpäätöstietoja yhtiön sidosryhmille ja omistajille. Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta antaa varmistusta, että raportoinnin tuotos, esimerkiksi tilinpäätösluvut pohjautuvat oikeisiin ja aitoihin liiketoiminnan transaktioihin. Lisäksi asianmukaisesti pätevä henkilö on kirjannut liiketoiminnalliset transaktiot standardien ja säännösten mukaisin periaattein. Sisäinen valvonta antaa varmistusta, että taseen varat on suojattu väärinkäytöksiä vastaan. (Ernst& Young 2009.) Taloudellisen raportointiprosessin sisäisen valvonnan tavoitteena on helpottaa tilintarkastusta (PCAOB, 2007, s.403).

Taloudellisen raportointiprosessin sisäinen valvonta on noussut pinnalle erityisesti SOX-lainsäädännön jälkeen (ks. 12) Lain asetusten mukaan ulkopuolisen tahon/tilintarkastajan on arvioitava johdon tekemä arviointi sisäisen valvonnan toimivuudesta dokumentoidussa muodossa. (Feng, Li & McVay, 2009.) SOX 404 -asetuksen myötä perustettiin organisaatio PCAOB, (*Public Company Accounting Oversight Board*). PCAOB julkaisi standardikokoelman tilintarkastajille taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan tarkastusta varten. Tässä tutkielmassa PCAOB:n ohjeita tarkastellaan ikään kuin tarkastettavana olevan yhtiön näkökulmasta ja ennenkaikkea taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden suunnittelun näkökulmasta.

PCAOB:n standardikokoelman mukaan taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta on yhtiön johtoelinten, hallituksen ja koko muun organisaation yhdessä toteuttama prosessi, mikä tarjoaa kohtuullisen varmuuden taloudellisen raportoinnin ja sen valmistelun luotettavuudesta ulkopuolisille tahoille. Taloudellisen raportoinnin on oltava säännösten ja standardien mukaisesti toteutettu. (PCAOB, 2007, s. 431.) PCAOB:n standardi AS5 antaa ohjeet tilintarkastajalle, miten tarkastaa kohdeyhtiön johdon arviointi sisäisen valvonnan tehokkuudesta. Tehokas taloudellisen raportointiprosessin sisäinen valvonta antaa kohtuullisen varmuuden tilinpäätöstietojen oikeellisuudesta. Sisäisen valvonnan toimiessa tehokkaasti tilinpäätöstiedot eivät sisällä olennaisia puutteita (*material weaknesses*). (PCAOB, 2007, s.396.)

Suomessa taloudelliseen raportointiin liittyvät säännökset perustuvat kirjanpitolakiin. Esimerkiksi kirjanpitoasetuksen 3. § 2 mukaan, yhtiön tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot yhtiön tulosta ja taloudellista tilaa koskien. Tämä on perustavanlaatuinen ja kattava säännös, joka perustuu yhtiöoikeudelliseen direktiiviin, ”*true and fair view*” -vaatimukseen. (Leppiniemi, 2006, s. 104.) Tämä vaatimus on sopiva sovellettavaksi

myös vakuutusyhtiöitä koskevaan ORSA-raportointiin. Taloudellisena raportointina, ORSA -raportin on oltava oikeellista ja annettava oikeat ja riittävät tiedot. Kirjanpitolaki sisältää paljon muitakin olennaisia säännöksiä. Monet kirjanpitolain pykälät koskevat erityisesti tilinpäätöksen kirjanpitoa ja esittämistä. Tämän tutkielman puitteissa ei kuitenkaan perehdytä tarkemmin näihin säännöksiin.

2.4.2. Valvontaympäristöön ja riskien arviointiin liittyvät tekijät

Aiemmin esille tulleet käsitteet valvontaympäristö ja riskien arviointi ovat olennaisia osaluuta taloudellisen raportoinnin sisäisessä valvonnassa. Seuraavaksi nostetaan esille muutamia näkökulmia PCAOB:n ohjeista tilintarkastajille valvontaympäristö- ja riskien arviointi -käsitteisiin liittyen.

PCAOB:n AI5:n standardin ohjeet on suunnattu auttamaan tilintarkastajia valitsemaan sopiva lähestymistapa taloudellisen raportointiprosessin sisäisen valvonnan tarkastukseen. Hyvä tapa on lähteä liikkeelle yhtiötason kontrolleista ja edetä prosessitason kontrolleihin. Tilintarkastajan tulee arvioida, miten hyvin yhtiön kontrollitoimet ehkäisevät raportointiprosessille olennaisimpia riskitekijöitä. (PCAOB, 2007, s 403.). PCAOB:n standardin (2007) mukaan yhtiötason kontrollit liittyvät valvontaympäristöön, ylimmän johdon ja hallituksen itsenäisyyteen ja pätevyyteen, yhtiön riskienarvioinnin prosessiin, muiden kontrollien seurantaan, tilinpäätöksen toteuttamiseen sekä kokonaisvaltaisten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan politiikkalinjaukseen. (PCAOB, 2007, s. 404-405.) Nämä yhtiötason kontrollit ovat hyvin paljon yhdenmukaisia COSO-mallin valvontaympäristö sekä riskien arviointi -komponenttien kanssa.

PCAOB ohjeistaa tilintarkastajia arvoimaan ylimmän johdon mentaliteetin ja luotettavuuden sisäisen valvonnan toimia kohtaan. Koko organisaation yhtenäisyys ja eettiset arvot tulee myös arvioida. Kontrollien seurantaan liittyen PCAOB:n mukaan kontrollien tulee olla suunniteltu niin, että ne täyttävät tavoitteensa asianmukaisesti eli ehkäisevät oikeita riskejä oikea-aikaisesti ja riittävän laajasti (PCAOB, 2007, s. 411). Kontrollitoimenpiteitä suorittavilla henkilöillä tulee olla asianmukainen pätevyys, ja heidän on ymmärrettävä kontrollien merkitys. Kontrollitoimenpiteiden suorittamisessa on tärkeää, että toteutus on yhtenäistä. Tämä on varmistettava myös muutostilanteissa, eli kun prosessia tai kontrollitoimia suorittavat henkilöt vaihtuvat. (PCAOB, 2007, s. 413.) Kontrollitoimenpiteitä on oltava riittävä määrä ja on

määritettävä, mitkä kontrollit ovat avainasemassa ja mitkä ovat kenties vähemmän tärkeitä. Kontrollitoimien tulee olla joustavia ja kulkea läpi organisaation. (Ernst& Young 2009.)

Kontrollien toimivuutta voivat heikentää seuraavat tekijät: Ensinnäkin toimivuutta voi heikentää kontrolloitavan tekijän laajuus tai luontaiset riskit. Toiseksi, jos on tapahtunut muutoksia, esimerkiksi kontrolloitavan tapahtuman volyymissa tai intensiteetissa, kontrolli ei välttämättä ole mitoitettu oikein. Kolmanneksi toimivuus voi heiketyä, jos kontrollia seuraava valvontatoimenpide ei ole riittävän tehokas huomioimaan puutteita. Lisäksi, jos jokin kontrolli on tiukasti yhteydessä muihin kontrolleihin tai riippuvainen muista kontrolleista, voi tämä heikentää tietyn kontrollin toimivuutta. (PCAOB, 2007, s. 413.) Nämä ovat tärkeitä huomioita kontrollitoimenpiteiden määrittämisessä myös omassa mallissani.

Doyle, Ge & McVay (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että yleisimmin sisäisen valvonnan heikkoudet taloudellisessa raportoinnissa liittyvät henkilöstöön, liian monimutkaiseen transaktioprosesseihin tai yleishallinnollisiin seikkoihin. Henkilöstöön liittyvät tekijät olivat esimerkiksi työtehtävien eriyttäminen, transaktioita kirjaavien henkilöiden epäpätevyys tai talousjohtajan passiivisuus prosessin seurannassa. Yleishallinnolliset heikkoudet viittavat taloudelliseen raportointiin, eli prosessin lopputuloksena tuotettavan raportin laatuun. Doyle ym. (2007) havaitsivat, että vastuiden ja työtehtävien eriyttämiseen liittyvät ongelmat esiintyivät usein pienemmissä yhtiöissä. Monimutkaiset prosessiongelmat löytyivät usein isoista yhtiöistä, ja yleishallinnolliset ongelmat esiintyivät yhtiöissä, joissa oli havaittavissa epätoimiva hallintotapa, corporate governance.

Sisäisen valvonnan heikkoudet tai puutteet voivat näkyä sekä prosessitasolla että yhtiötasolla. Yhtiötason kontrollitoimenpiteiden heikkoudet voivat näkyä valvontaympäristön puutteina. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, henkilöstön pätevyys on osa valvontaympäristöön kuuluvia tekijöitä. Esimerkiksi taloudellista raportointiprosessia suorittavilla henkilöillä ei ole tarpeeksi tarkasti määritelty tehtävien jakoa tai ei ole riittävästi henkilöstöä suorittamassa prosessia, jolloin raportit eivät ole ajallaan valmiina. Heikkoudet voivat myös liittyä yhtiön rakenteen monimutkaisuuteen esimerkiksi yhteiset toimintatavat tytäryhtiöiden välillä ovat puutteelliset. (Doyle ym, 2007.)

Zhang, Zhou & Zhou (2007) ja Krishnan (2008) totesivat, että sisäisen valvonnan heikkoudet voivat johtua myös epäpätevästä tarkastusvaliokunnasta. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että

yhtiöt, joiden tarkastusvaliokunnassa on vähemmän rahoituksen tai laskentatoimen tuntevia henkilöitä, raportoivat tiheämmin sisäisen valvonnan heikkouksista. (Zhang ym, 2007; Krishnan, 2008.) Näin ollen sisäisen valvonnan toimivuuden takaamiseksi on tärkeää varmistua niiden tahojen henkilöstön pätevydestä, joilla on vastuuasema sisäisen valvonnan toteuttamisesta ja seurannasta.

2.5. Kontrollitoimenpiteiden jäsenitys taloudelliselle raportointiprosessille

Tässä luvussa on käsitelty sisäisen valvonnan kokonaisuutta. Kappaleen alussa määriteltiin sisäinen valvonta käsitteenä tunnetun COSO-viitekehyksen mukaan. Määritelmää peilattiin johdon laskentatoimen kirjallisuuteen liittyvään käsitteeseen *johdon kontrollijärjestelmä*. Havaittiin, että käsitteissä on paljon yhtäläisyyksiä, vaikka niiden yhteydestä toisiinsa ei ole kovin paljon aiempaa kirjallisuutta. Sisäisellä valvonnalla voidaan luonnehtia olevan institutionaalisen merkityksen kun taas johdon kontrollijärjestelmä -käsitteenä liittyy enemmän organisaation operatiivisen toiminnan seurantaan ja arviointiin. Toisena näkökulmana tarkasteltiin taloudelliseen raportointiin liittyvää sisäistä valvontaa ulkoisen laskentatoimeen liittyvän kirjallisuuden kautta. Huomionarvioista on korostaa valvontaympäristöön liittyvien tekijöiden tärkeyttä sisäisen valvonnan toimivuudelle ja asianmukaisuudelle taloudellisessa raportoinnissa. Lisäksi löydettiin niin sanottuja riskitekijöitä kontrollitoimenpiteiden toimivuudelle, joiden vuoksi tärkeä seurata kontrollitoimia ja havaita mahdollisia puutteita.

Seuraavaksi jäsennetään taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa kirjallisuudesta tekemiä havaintojen pohjalta. Olen koonnut tärkeitä näkökulmia ja osa-alueita, joiden pohjalta voidaan lähteä määrittämään taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteitä. Seuraavaksi esittämäni kuusivaiheinen jäsenitys toimii siis yleistason mallina varsinaisen ORSA-kontrollimallin rakentamiselle luvussa viisi.

a) Valvontaympäristöön liittyvien tekijöiden tulee olla kunnossa.

Organisaatio osoittaa sitoutumista yhtenäisyyttä ja eettisyyttä kohtaan, organisaatiolla on *rakenteet, oimivallat ja vastuut* määriteltyinä kyseiselle prosessille sekä prosessissa työskentelevän *henkilöstön pätevyys* on varmistettu. Pätevyyden ylläpito vaatii, että tehtävien kuvaukset ja vaatimukset ovat selkeät. Lisäksi hallitus osoittaa ”*isännän ääntä*” eli *tone of top*. Millä tavoin ja missä määrin hallituksen mukana oleminen on relevanttia riippuu paljolti

siitä, minkälaisesta prosessista on kyse. Lisäksi valvontaympäristöön liittyy *yleinen valvontavastuu*: jokaisella on velvollisuus omalla panoksellaan huolehtia työtehtävien oikeellisuudesta, tehokkuudesta ja taloudellisesta suorittamisesta sekä siitä, että tarpeellinen tieto välittyy eteenpäin. (COSO, 2013.)

Myös ulkoisen laskentatoimen kirjallisuus korostaa valvontaympäristöön liittyvien tekijöiden merkitystä. Kontrollitoimenpiteitä suorittavilla henkilöillä tulee olla asianmukainen pätevyys ja heidän on ymmärrettävä kontrollien merkitys. Kontrollitoimenpiteiden suorittamisessa on tärkeää, että toteutus on yhtenäistä. Tämä on varmistettava myös muutostilanteissa, eli kun prosessia tai kontrollitoimia suorittavat henkilöt vaihtuvat. (PCAOB, 2007, s. 413.) Doylen ym. (2007) mukaan sisäisen valvonnan heikkoudet liittyen taloudelliseen raportointiin liittyvät usein henkilöstöön, liian monimutkaisiin transaktioprosesseihin tai yleishallinnollisiin seikkoihin. Doyle ym. (2007) havainnot ovat yhtenäiset siinä, että juuri valvontaympäristö ja organisaatiotason tekijät ovat olennaisia taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistamisessa.

- b) Tavoitteet tulee olla määriteltynä. Raportointiprosessilla on kolme tiedon oikeellisuustavoitetta, *täydellisyys, virheettömyys ja validiteetti*. Lisäksi taloudellisen raportoinnin on annettava *oikeat ja riittävät tiedot*.**

COSO-mallin mukaan liiketoimintoihin liittyvillä prosesseilla on kolme tiedon oikeellisuuteen liittyvää tavoitetta, *täydellisyys, virheettömyys, validiteetti*. (COSO, 2013). Leitchin (2008, s.76) mukaan juuri nämä kolme tavoitetta ovat erityisesti laskentatoimeen liittyvien liiketoimintaprosessien, kuten taloudelliseen raportointiprosessin perinteiset tavoitteet. Leitchin mukaan kolme tavoitetta perustuu laskentatoimen prosesseissa informaation siirtämiseen paikasta toiseen. Esimerkiksi täydellisyys viittaa siihen, että kaikki siirrettävä tieto on todella siirretty oikeaan paikkaan. Virheettömyys tarkoittaa, että kaikki siirretty tieto on säilyttänyt muotonsa/arvonsa oikein. Validiteetti taas tarkoittaa, että alkuperäinen tieto on samanmuotoinen eikä mitään tietoa ole muutettu tai lisätty siirtovaiheiden aikana. Nämä kolme tavoitetta viittaavat kaikki prosessissa edellisen vaiheen tiedon paikkansapitävyyteen eli siihen, että tieto ei ole muuttunut matkalla. (Leitch, 2008, 77.)

Lisäksi Leitch (2008) nostaa esille neljännen tavoitteet, *ainutkertaisuus*. Tämä piirre tulee toki osaltaan ilmi täydellisyys-tavoitteesta. Erona on se, että ainutkertaisuus varmistaa, ettei mikään siirrettävä tieto kopioidu kahteen kertaan eri paikkoihin. Eli tavoite varmistaa, että kaikki kerättävät ja siirrettävät tiedot ovat oikeassa paikassa ainutkertaisina. (Leitch, 2008 s. 78-80.) Leitch lisää erityisesti laskentatoimen raportointiprosessin tavoitteisiin *luottamuksellisuuden, tarkastettavuuden sekä todistettavuuden*. Nämä tavoitteet viittaavat siihen, että tiedot on tallennettu niin hyvin prosessin eri vaiheiden välillä ja lopussa, että jos prosessi toistettaisiin, saataisiin kutakuinkin samat raportointitiedot. (Leitch, 2008 s.78-80.)

Edellä mainitut Leitchin määrittämät tavoitteet taloudelliselle raportointiprosessille ovat yhtenäiset COSO-viitekehysessä, informaatio ja kommunikaatio-komponentin kohdalla, määriteltyjen tiedon laatuvaatimuksien kanssa. Tiedon siitä, mitä organisaatiossa tuotetaan tavoitteiden saavuttamisen ja päätöksenteon tueksi, tulee täyttää laatuvaatimukset. Informaation tulee olla: *saatavilla olevaa, oikeaa (tarkkaa ja täydellistä), ajankohtaista, suojeltua* (vain valtuutetuilla henkilöillä on pääsy arkaluonteisiin informaatiolähteisiin), *säilytettyä, riittävää, oikea-aikaista, validia* sekä *verifioitavissa olevaa*. (COSO, 2013).

Pajamo (2014) määrittää hyvän raportoinnin tunnusmerkit mille tahansa organisaation raportoinnille. Alun perin hyvän tavoitteen mukainen SMART-kirjainyhdistelmä sopii myös hyvän taloudellisen raportoinnin tunnusmerkiksi. SMART-kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista *Specific* (määritelty kokonaisuus), *Measurable* (mitattavissa oleva), *Accurate* (oikeaa asiaa esittävä) *Relevant* (oikeat tavoitteet) ja *Timely* (oikeaan aikaan tuotettu raportti). (Pajamo, 2014.) Nämä kriteerit ovat myös varsin lähellä tiedonkäsittelyyn liittyviä perinteisiä oikeellisuustavoitteita.

Ulkoisen laskentatoimen kirjallisuudesta nostettakoon esille tiedon oikeellisuuteen liittyvä näkökulma. Taloudellisen raportoinnin on oltava oikeellista ja annettava oikeat ja riittävät tiedot. Tämä perustuu kirjanpitolaian ”*true and fair view*” -vaatimukseen. (Leppiniemi, 2006, s. 104.)

Näiden pohjalta yhteenvetona taloudellisen raportointiprosessin informaatioon liittyviä tavoitteita voivat ovat seuraavat:

- täydellisyys, riittävyys
- virheettömyys, oikeellisuus, oikeat tavoitteet
- validiteetti, tarkkuus, oikeaa asiaa esittävä, (ainutkertaisuus)
- suojeltu tieto, luottamuksellisuus
- määritelty kokonaisuus, tarkastettavuus, varmistettavissa oleva
- saatavilla olevaa, ajankohtaista
- oikea-aikaisuus
- mitattavissa olevaa

c) Tavoitteiden saavuttamiseen ja toteuttamiseen tarvitaan prosessi. Tiedonkäsittelyllä on tärkeä merkitys taloudellisessa raportointiprosessissa. Taloudelliselle raportointiprosessin informaatioketjun vaiheet ovat tiedon kerääminen, tiedon siirto sekä yhteenvedo/johtopäätökset.

Leitchin mukaan (2008, s.78) taloudellisen raportoinnin prosessi on selkeä tarkastelun kohde. Se on liiketoimintaprosesseista usein vakiintunein ja prosessin tavoitteet ovat todennettavissa säännösten ja asetettujen vaatimusten pohjalta. Leitch ohjeistaa vaihe vaiheelta, miten muodostetaan ja suunnitellaan kontrollitoimenpiteet taloudelliselle raportointiprosessille. Ensimmäisenä vaiheena on jakaa liiketoimintaprosessi helpommin hahmotettavaan ketjumuotoon.

Toiseksi tulee määrittää prosessin taustalla oleva informaatioketju. Taloudellisen raportoinnin informaatioketjun vaiheet ovat:

Tiedon kerääminen → Tiedon siirto → Yhteenveto/johtopäätökset

On tärkeää huomioida kaikki informaationkulkuketjun vaiheet ja erityisesti vaiheiden tiedon-siirtovälit. Kolmantena vaiheena Leitch (2008) osoittaa prosessin vaiheiden pilkkomisen pienempiin osiin. Viimeisenä vaiheena otetaan mukaan perinteiset tavoitteet (täydellisyys, oikeellisuus ja validiteetti) jokaiseen erilliseen vaiheeseen ja näiden pohjalta tarkastellaan, että kukin vaihe täyttää ainakin kolme oikeellisuustavoitetta. Näiden tavoitteiden mukaan ottaminen helpottaa mahdollisten virheellisyyksien huomioimisen kussakin vaiheessa. Karkeasti ottaen Leitchin malli etenee niin, että kyseessä oleva raportointiprosessi pilkkotaan vaiheisiin. Näille vaiheille määritetään listan mukaiset tavoitteet, joiden pohjalta tarkastellaan ja määritetään mahdolliset riskit. Kukin vaihe yhdessä siihen liittyvien tavoitteiden kanssa muodostaa riskin siitä, ettei kyseistä tavoitetta saavuteta kyseissä prosessin vaiheessa. (Leitch, 2008 s. 78-80.)

Tätä Leitchin (2008, s. 78) esittämää prosessimallia kontrollitoimenpiteiden määrittämiselle käytetään lähtökohtana tässä tutkielmassa hahmoteltaviin kontrollitoimenpiteisiin ja niistä muodostettavaan malliin ORSA-raportointiprosessille. Tähän palataan tarkemmin luvussa kuusi, jossa jalostetaan mallia ORSA-raportointiprosessille soveltuvaksi.

- d) Tavoitteiden ja prosessin määrittämisen jälkeen tunnistetaan riskit, jotka vaikuttavat ratkaisevasti näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi on otettava huomioon kunkin riskin olennaisuus ja niiden mahdolliset vaikutukset. (Niemelä, 1997).**

Ennen kontrollitoimenpiteiden valintaa on määritettävä riskit taloudelliselle raportointiprosessille. Riskejä analysoitaessa on hyvä huomioida kaksi olennaista tekijää, riskien nopeus ja kesto (*velocity, persistence*). Nämä ovat olennaisia tekijöitä analysoitaessa riskien todennäköisyyttä ja vaikutuksia, kuinka nopeasti riski voi aktualisoitua sekä kuinka pitkään riskin taantumisen vaikutusten kestävät. (Sullivan, 2014.) Johto määrittää hyväksyttävän riskitason ja toimet, joilla riskit pidetään tavoitellulla tasolla. Riskinsietokyky tai riskisietotaso on hy-

väksyttävä poikkeama tavoitteiden saavuttamistasosta. (COSO Executive Summary 2013, s.4.)

COSO-viitekehyksessä esitetyt reagoitivaihtoehdot riskien vaikutuksille ovat *hyväksyntä, välttäminen, vähentäminen tai jakaminen*. Johto tekee valinnan sopivasta riskiin vastaamisesta, ja tämän jälkeen määritetään sopivat kontrollitoimenpiteet. Lisäksi tulee huomioida *jäännösriskit*, jotka saattavat jäädä jäljelle, kun riskeihin vastaamisesta huolimatta, sekä *luonnolliset riskit*, joiden tapahtumiseen johto ei toimillaan pysty vaikuttamaan. (COSO, 2013.)

Näiden pohjalta tehtävään tarkempaan raportointiprosessin riskien määrittämiseen palataan myöhemmin tutkielmassa. Luvussa kolme esitetään ORSA-raportoinnin tavoitteet ja luvussa kuusi esitellään LähiTapiolan määrittämät riskit ORSA-raportoinnille. Näitä riskejä on käytetty myös omassa kontrollitoimenpidemallissani.

- e) Riskejä hallitaan valvontatoimenpiteillä. Valvontatoimenpiteet tulee olla tarkoin määritellyt ja kohdistetut määritettyjen riskin pohjalta. Valvontatoimenpiteet voivat olla ehkäiseviä, ohjaavia tai paljastavia ja sisältää automaattisia tai manuaalisia toimia.**

COSO-viitekehyksen mukaisesti kontrollitoimenpiteillä vastataan riskeihin. Näin ollen valvontatoimenpiteiden valinnan tulee heijastaa suunniteltua riskeihin vastaamistapaa. Valvontatoimien luonne, laajuus ja tarkkuus riippuvat siitä, mikä on johdon asettama riskinottohalukkuus. (COSO, 2013). Ehkäisevät kontrollit ovat esimerkiksi informaation pääsemisen kontrollointi. Paljastavat kontrollit voivat olla esimerkiksi yhteensovittamiseen liittyviä, tarkastustoimia, inventointia tai rekistereiden ylläpitoa. Näistä valitaan kyseiseen prosessiin parhaiten soveltuva yhdistelmä. (Sullivan, 2014.)

COSO-viitekehyksen mukaan valvontatoimenpiteiden tulee olla sijoitettuna osaksi päivittäisiä operatiivisia prosesseja. Niiden tulee olla oikea-aikaisia ja riittävän tarkkoja. Lisäksi niitä toteuttavat valtuutetut ja pätevät henkilöt. Suoritettavilla kontroleilla tulee olla nimetty ”omistaja”. Näillä kontrollitoimien omistajilla on valvontavastuu. Valvontavastuu tarkoittaa, että vastuussa oleva henkilö varmistaa tiedon tuottamisen, dokumentoinnin ja edelleen välittämisen. Valvontavastuu ei kuitenkaan välttämättä tarkoita varsinaisen kontrollin

toteuttamista (COSO, 2013). Olen ottanut malliini myös mukaan kontrollin vastuuhenkilön ja kontrollin toteuttajan näkökulman. Malli kokonaisuudessa löytyy luvusta viisi.

COSO-viitekehyksen mukaisia liiketoimintaprosesseihin liittyviä kontrollitoimia voivat olla seuraavat:

- *Valtuutukset ja hyväksymiset* (manuaaliset tai automaattiset)
- *Varmennustoimet* (verrataan kahta tai useampaa yksikköä, mikäli eroavat toisistaan tai menettelytavasta, siirtyy yksikkö seurantaan),
- *Fyysiset kontrollit* (lukolliset varastot ja holvit),
- *Pysyväisdatan kontrollointi* (esimerkiksi ostotilausten vertailu hintakantatiedostoon)
- *Yhteensovittaminen* (esimerkiksi yli yön transaktiot, eivät kirjaudu, mikäli eivät täytä tiettyjä ehtoja)
- *Työtehtävien eriyttäminen* (COSO, 2013)

PCAOB:n mukaan kontrollien tulee olla suunniteltu niin, että ne täyttävät tavoitteensa asianmukaisesti eli ehkäisevät oikeita riskejä oikea-aikaisesti ja laajuisesti (PCAOB, 2007, s. 411). Kontrollitoimenpiteitä on oltava riittävä määrä ja on määritettävä, mitkä kontrollit ovat avainasemassa ja mitkä ovat kenties vähemmän tärkeitä. PCAOB:n ohjeiden mukaan on myös hyvä ottaa huomioon tekijät, jotka voivat heikentää kontrollitoimenpiteiden toimivuutta, esimerkiksi luontaiset riskit tai kontrollien päällekkäisyys (PCAOB, 2007, s. 413.)

Leitchin (2008) mukaan useimmat virheet, mitä tehdään suunniteltaessa ja ideoitaessa kontrollitoimintoja, liittyvät siihen, että nähdään riskit ja niitä hallitsevat kontrollitoimet liian yksinkertaisina. Usein on niin, että taloudellisen raportoinnin riskit ovat monimuotoisia, joten niiden hallintaan täytyy myös olla monipuoliset kontrollit. Usein myös riskit ja kontrollit menevät päällekkäin. Esimerkiksi riskiä A voi olla kontrolloimassa useampi kontrollitoiminto kun taas riskin B hallintaan voi riittää vain yksi erityinen kontrollitoimi. (Leitch, 2008, s79.) Nämä näkökulmat on pyritty huomioimaan myös kontrollitoimenpidemallissa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan taloudellista raportointiprosessia erityisesti finanssialaan kuuluvan vakuutusyhtiön näkökulmasta. Vaasseeenin (2002, s.35) mukaan finanssialan yhtiöiden liiketoimintaprosessit eli hyödykkeiden tuottaminen, jalostaminen ja vaihdanta perustuvat karkeasti ottaen suurten tietomassojen siirtelyyn. Tällöin myös sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet ovat olennaisesti kytköksissä informaatiojärjestelmien kanssa.

Laskentatoimeen liittyvät informaatiostruktuurit ovat olennainen osa sisäisen valvonnan kontrollitoimia. Etenkin taloudelliset raportointiprosessit liittyvät vahvasti informaation käsittelyyn ja keräämiseen. Tällöin niihin liittyvät kontrollitoimenpiteetkin koskevat informaation käyttöä ja sisältöä. Lisäksi Vaassen, (2002, s 44) nostaa esille, että usein kontrollitoimet perustuvat vertailuun, miten jokin tekijä on ja miten sen pitäisi esimerkiksi tavoitteiden pohjalta olla. Vaassenin mukaan mahdollisia kontrollitoimia voivat olla:

- yksityiskohtaiset tai kokonaisvaltaiset tarkistukset
- suorat tai epäsuorat tarkistukset
- viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset
- politiikkakontrollit
- odotuksia koskevat kontrollit
- standardikontrollit
- yhteensovittavat kontrollit
- toteutuskontrollit
- tehokkuutta seuraavat kontrollit
- prosessin kehitystä seuraavat kontrollit
- itsearvioinnit ja manuaaliset kontrollit
- informaatiovarastojen kontrollit

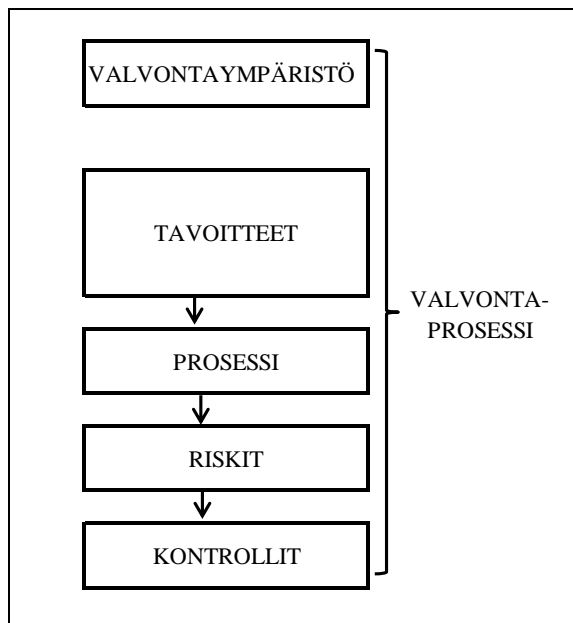
(Vaassen, 2002, s.35-44.)

Edellä selostetut Leichthin ja Vaassenin näkemykset ovat yhdenmukaiset taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden tarkastelun suhteen. Molemmat näkevät taloudellisessa raportointiprosessissa olennaisena tekijänä tiedonsiirron. Myös COSO-viitekehyksen mukaisissa liiketoimintaprosessin kontrollitoimenpiteissä on tiedonkäsittelyllä tärkeä merkitys. Voidaan nähdä, että nämä kaikki kolme näkökulmaa ovat hyvin yhtenevät tiedonhallinnan ja tiedonsiirron kytkeytymisessä taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimiin. Tiedon oikeellisuus, täydellisyys ja virheettömyys heijastuvat läpi vahvasti jokaisen kolmen näkökulman kontrollitoimista.

f) Valvontaprosessi eli palaute ja seuranta ovat olennaisia kaikkien osa-alueiden tarkastelussa. Erityisesti kontrollitoimenpiteiden toimivuutta on hyvä seurata.

Viimeisenä kohtana nostetaan esille seuranta- ja palautenäkökulma. Nämä perustuvat niin COSO-mallin seuranta-komponenttiin kuin myös johdon kontrollijärjestelmä -käsitteelle ominaiseen palauteosa-alueeseen. Kappaleen 2.3. lopussa mainitun mukaisesti perusstrukturi liiketoimintaprosessin kontrolloinnille on tavoitteiden asettaminen, resurssien kohdistus, seuranta ja palaute. Vaassenin (20, s. 2702) näkemys ylimmän johdon tehtävistä on samankaltainen. Johdon tehtävänä on yksinkertaistettuna pitää organisaation toiminta sen tavoitteiden ja vision suuntaisena. Organisaation hallintoon ja johdon kontrollitoimien toteuttamiseksi tarvitaan tiedon välittämistä organisaation sisällä sekä organisaation ulkopuolisille tahoille. Tiedon kerääminen ja raportointi organisaation sisällä tapahtuvat johdon tiedonkulkuketjuun liittyvien tehtävien kautta. Nämä tehtävät ovat: suunnittelu (*planning*), organisointi (*structuring*), toteuttaminen (*execution*), arviointi (*evaluation*) ja muuttaminen/sopeuttaminen (*adjusting*). Organisaation johtaminen ja hallinnointi edellyttävät yhtenäistä tiedonkulkua sekä raportointia niin organisaation sisällä kuin myös organisaatiosta ulospäin. (Vaassen, 2002, s.27-30.) Näin ollen organisaation kontrollointitoimenpiteet, tiedonkulku ja toiminnan johtaminen ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kontrollointitoiminnot eivät yksistään riitä, niitä on seurattava valvontaprosessin kautta. Tästä on annettava palautetta eli välitettävä tietoa prosessin eri vaiheille. Näin voidaan ohjata toimintaa eli tehdä tarvittavia korjauksia tai muutoksia. Tähän perustuen on olennaista ottaa myös itse rakentamaani malliin mukaan valvontaprosessi-käsite.

Tiivistäen edellä on esitelty taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden määrittämiselle kuusi tärkeää näkökulmaa. Näistä on muodostettu yleistason malli eli oma näkemykseni jäsentää taloudellisen raportointiprosessin sisäistä valvontaa. Alla on kuvattu yksinkertaistus tästä mallista.



Kuva 3. Malli taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan tärkeimmistä osa-alueista ja kontrollitoimenpiteistä

Edellä listaamani näkökulmat esiintyvät kirjallisuudessa eivätkä itsessään ole uusia. Omana tuotoksenani on lähinnä niiden esittämisjärjestys sekä prosessi-näkökulman mukaan ottaminen. Mallin ”käyttö” etenee niin, että ensin on varmistettava, että valvontaympäristöön liittyvät tekijät ovat kunnossa. Nämä tekijät ikään kuin luovat puitteet ja taustarakenteet raportoinnin organisoimille. On hyvä huomioida ainakin henkilöstön pätevyys suhteessa raportoinnin tavoitteisiin ja luonteeseen sekä hallituksen mukanaolo prosessissa. Lisäksi yleinen valvontavastuu ja valtuutukset ovat olennaisia määritettäviä tekijöitä. Tämän jälkeen voidaan tarkastella raportointiprosessiin liittyviä tavoitteita, joista listattiin kirjallisuuden pohjalta nostettuja tiedonnoikeellisuuteen liittyviä tavoitteita. Kolmanneksi luodaan struktuuri, jolla raportointi toteutetaan. Tätä struktuuria voidaan lähteä hahmottamaan taloudelliselle raportoinnille ominaisen informaatioketjun perusteella, joka on tiedon kerääminen → tiedon siirto → yhteenve-to/johtopäätökset (Leitch, 2008). Seuraavaksi tarkastellaan tavoitteiden saavuttamiselle sekä prosessille mahdollisia riskejä. COSO-viitekehyksen riskien arviointi -komponentti on hyvä pohja riskien määrittämiselle.

Viimeisenä luodaan kontrollitoimenpiteet edellisten tekijöiden pohjalta. Valvontaympäristöön liittyen määritetään tarvittavia kontrollitoimia. Esimerkiksi henkilöstön pätevyys pyritään varmistamaan koulutuksen ja perehdytyksen kautta. Toimivallat ja vastuut määritetään ja kirjataan. Tavoitteiden, prosessin ja niihin liittyvien riskien pohjalta määritetään tarvittavat kontrollitoiminnot. Lisäksi kontrollit on hyvä kuvata ja jaotella – esimerkiksi ohjaa-

va/paljastava/estävä-kontrolli – sekä määrittää niille omistajat. Lopuksi prosessia tarkastellaan seurantatoimien ja palautteenannon kautta. Näiden pohjalta voidaan tehdä muutoksia viiteen muuhun osa-alueeseen.

Tässä luvussa käsiteltiin sisäisen valvonnan kokonaisuutta. COSO-viitekehikseen pohjautuvaa sisäisen valvonnan käsitettä peilattiin ensin johdon laskentatoimen puolen teorioihin, jotka liittyvät *johdon kontrollijärjestelmä* -käsitteeseen. Toisena näkökulmana sisäistä valvontaa peilattiin ulkoisen laskentatoimen näkökulmiin. Lopuksi tässä kappaleessa 2.5. jäsennettiin taloudellisen raportoinnin sisäistä valvontaa. Näistä muodostettiin kuusivaiheinen yleismalli taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden määrittämiselle.

Seuraavassa tutkielman luvussa kolme tarkastellaan vakuutusyhtiöiden sääntelykehikkoa. Tutkielman teeman kannalta ei ole aiheellista tarkastella vakuutusyhtiöitä koskevaa lainsäädäntöä kovin syvällisesti. Keskittymiskohteenä on Solvenssi II -direktiivin mukainen ORSA-raportointi. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen metodologia kappaleessa neljä. Luvussa viisi jalostetaan tätä yleismallia ORSA-raportoinnille soveltuvaksi ja esitetään varsinainen malli LähiTapiolan ORSA-raportointiprosessille. Mallia arvioidaan sen soveltuvuuden ja hyödynnettävyyden pohjalta.

3. Vakuutusyhtiöiden sääntelykehikko

3.1 Taustaa

Vakuutustoimialalla on viime vuosikymmeninä tapahtunut paljon rakennemuutoksia, esimerkiksi vakuutusyhtiöt ovat yhdistyneet yhteisyhtiöksi. Harvassa on vain yhden vakuutuslajin tarjoavia yhtiötä. Lisäksi vakuutusyhtiöt ovat paljon yhteistyössä finanssialan muiden toimijoiden, kuten pankkien kanssa. On syntynyt niin kutsuttuja finanssitavarataloja, jotka tarjoavat kuluttajille monipuolisesti finanssipalveluja. Kuitenkin vakuutusyhtiöiden liiketoiminnan rakenne ja ansaintalogiikka eroavat merkittävästi muista toimialoista. (Ilvessalo ja Vuotilainen 2009, s.9.) Vakuutusyhtiöt saavat maksun palveluistaan eli kantamastaan riskistä, ennen kuin mahdollinen vakuutustapahtuma toteutuu. Lisäksi vakuutusmaksutuloja tarvitaan pitkään tulevaisuudessa mahdollisesti sattuvien vakuutustapahtumien korvaamiseen. Tulojen riittävyyden määrittäminen on haasteellista, koska on vaikea tietää, kuinka paljon korvattavia vakuutustapahtumia tulee ja kuinka suuria korvaukset tulevat olemaan. Näitä tulevaisuuden mahdollisia vakuutuskorvausmaksuja kutsutaan vastuunveloiksi. (Rantala & Pentikäinen, 2009, s. 172.) Näin ollen vakuutusyhtiöiden vakavaraisuus ei ole vain yhtiön oma intressi vaan sillä on lisäksi suuri merkitys laajemmassa perspektiivissä, vakuutettujen etujen suojaamisessa. Tämän vuoksi vakuutusala säännellään ja valvotaan tiukasti. (Ilvessalo ja Vuotilainen 2009, s.9.)

Tässä kappaleessa käydään läpi vakuutusyhtiöitä koskevaa sääntelykehikkoa. Ensin esitellään vakuutusyhtiölain yleiset periaatteet. Sen jälkeen käydään läpi vakuutusyhtiöiden valvontaa koskevat periaatteet ja lopuksi perehdytään Solvenssi II -direktiiviin. Tässä yhteydessä myös syvennytään ORSA-raportointiin ja siihen liittyviin periaatteisiin.

3.2. Yleinen sääntely

Vakuutusyhtiöiden nykyinen lainsäädäntö rakentuu sekä EU -tasolta tulevien direktiivien että kansallisten säännösten varaan. Tärkein vakuutusyhtiöitä koskeva laki on vakuutusyhtiölaki. Lisäksi on olemassa paljon erityislakeja koskien tiettyjä vakuutuslajeja. Näitä erityislakeja sovelletaan ensisijaisesti, ja yleistä vakuutusyhtiölakia käytetään erityslain puuttuessa. Va-

kuutusyhtiölaki on taas erityislaki suhteessa osakeyhtiölakiin, jota sovelletaan vakuutusyhtiöiden kohdalla ensisijaisesti.

EU:n direktiivit koskevat muun muassa vakuutustoiminnan toimiluvan myöntämistä, vähimmäispääoman määrää, vastuuvelan kattamista sekä rajojen ylittävän vakuutustoiminnan sääntelyä. Solvenssi II -hankkeen tarkoituksena on yhtenäistää nykyistä EU-tason sääntelykehikkoa. Tavoitteena on luoda yhtenäiset vakavaraisuusvaatimukset vakuutus- ja jälleenvakuutusyhtiölle sekä yhtenäistää vakuutusyhtiöiden valvonnan periaatteet. Tämän yhteydessä myös yhdistetään 14 voimassa olevaa vakuutustoimintaa koskevaa EU-direktiiviä. (Rantala & Pentikäinen, 2009 s. 232-234.)

3.2.1 Vakuutusyhtiölaki

Vakuutusyhtiölaki koskee suomalaisia keskinäisiä ja osakeyhtiömuotoisia vakuutusyhtiöitä. Vakuutusyhtiölaki sisältää keskeisiä periaatteita johtuen vakuutustoiminnan erityisluonteesta. Nämä periaatteet koskevat toimilupaa, valvontaa, peruspääomaa. Lisäksi laissa säädetään johdosta ja hallinnosta. (HE 83/2013.) Vakuutusyhtiön toimiluvan myöntää finanssivalvonta. Toimiluvalla saa harjoittaa vakuutustoimintaa koko ETA-alueella. Laki sisältää kaksi tärkeää periaattetta, *erillisyyisperiaatteen* sekä *turvaavuusperiaatteen*. (Rantala & Pentikäinen, 2009, s. 234-239.)

Erillisyyisperiaate tarkoittaa, että vahinkovakuutusyhtiö ei saa harjoittaa henkivakuutusyhtiön toimintaa eli yhtiöiden toiminta on eriytettävä. Vakuutusyhtiö saa harjoittaa vakuutustoiminnan ohella liitännäistoimintaa niin, ettei toiminta vaaranna vakuutusyhtiön vakavaraisuutta. ”*Turvaavuusperiaate* tarkoittaa, että vakuutusyhtiön toimintapääoma, jälleenvakuutus ja muut yhtiön vakavaraisuuteen vaikuttavat erät on järjestettävä vakuutetun edut turvaavalla tavalla, huomioon ottaen tuottojen ja kulujen todennäköinen vaihtelu sekä arvioitavissa olevat muut epävarmuustekijät” (Rantala & Pentikäinen, 2009, s. 237). Turvaavuusperiaate on erittäin tärkeä säännös, koska juuri vakuutusyhtiön vakavaraisuudesta on kiinni sen korvausten maksukyky sekä vakuutussääntöjen varmuus (Rantala & Pentikäinen, 2009, s. 238).

Vakuutusyhtiölaissa säädetään myös johdon vastuusta. Johdon on huolellisesti toimien edistettävä vakuutusyhtiön etua. Lisäksi vakuutusyhtiölain 6. luvussa säädetään vakuutusyhtiö-

ön hallituksen jäsenistä, hallituksen ja toimitusjohtajan kelpoisuudesta, hallintoneuvostosta, sijoitussuunnitelmasta, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallintajärjestelmästä. Vakuutusyhtiöihin sovelletaan eräitä osakeyhtiölain johtoa koskevia säännöksiä. Vakuutusyhtiön johdossa pakollisia toimielimiä ovat toimitusjohtaja ja hallitus. Lisäksi hallintoneuvosto luetaan johtoon, mutta se ei ole pakollinen. Laissa säädetään, johdon velvollisuudesta johtaa vakuutusyhtiötä luotettavan hallinnon mukaisesti. Yleisesti tämä käsittää johdon ammattitaitoisuuden sekä varovaiset ja terveet liikeperiaatteet. Luotettavan hallinnon tarkemmasta sisällöstä ei kuitenkaan vakuutusyhtiölaissa säädetä, koska se määräytyy käytännön liike-elämän *corporate governance* -suositusten kautta. (HE 83/2013.)

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta vakuutusyhtiölaki sisältää yleisluonteiset säännökset. Vakuutusyhtiöllä on oltava sen toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävä sisäinen valvonta ja riittävät riskienhallintajärjestelmät. Yhtiön on myös laadittava varojen sijoittamista koskeva suunnitelma (sijoitussuunnitelma). Sijoitussuunnitelmaan, sisäiseen valvontaan sekä riskienhallintajärjestelmään liittyen annetaan käytännössä tarkemmat säännökset Finanssivalvonnan määräyksillä ja ohjeilla. (HE 83/2013.)

3.2.2 Vakuutusyhtiöiden valvonta

Vakuutusyhtiölain mukaan vakuutusyhtiön toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Valvonta käsittää seuraavien asioiden seurannan: hyvän vakuutustavan, lainsäädännön noudattamisen sekä vakuutusyhtiön vakavaraisuuden hallinnan järjestämisen asianmukaisella tavalla. Asianmukaisuus viittaa vakuutetun etujen turvaamiseen. Lisäksi vakuutusyhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmien tulee olla riittävät ja luotettavat. (Rantala & Pentikäinen, 2009, s.248.)

Vakuutusyhtiölaki sisältääkin monia määräyksiä finanssivalvonnalle, jonka tehtävänä on antaa ohjeistukset raportointia koskien vakuutusyhtiöille. (Rantala & Pentikäinen, 2009, s.249-251.) Finanssivalvonta seuraa vakuutusyhtiölain mukaisia ohjeita valvontatehtävässään. Lisäksi Finanssivalvonta saa ohjeita EU:n viranomaistaholta, EIOPA:lta. Lähtökohtaisesti ohjeet ovat ”pakollisia” noudatettavia. Finanssivalvonnan rooli on asettaa suomalaisille vakuutusyhtiölle vaatimukset Solvenssi II -sääntelyyn perustuen. Kansallisille valvontaviranomaisille on kuitenkin annettu mahdollisuus katsoa, miten ohjeita noudatetaan. Eli käsite ”noudata tai selitä” tarkoittaa, että finanssivalvonnan on raportoitava ohjeiden noudattamisesta EU:n

viranomaiselle.⁸ Finanssivalvonta on kuitenkin päättänyt, että kaikki neljä välivaiheen ohjeisiin sisältyvää kohtaa otetaan Suomessa käyttöön. Eli EIOPA:n ohjeen koskevat hallintojärjestelmää, ennakoivaa riskiarviota, raportointia sekä sisäisten mallien ennakoarviointia. (FIVA, 2013⁹.) Näihin palataan tässä luvussa jäljempänä.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi Solvenssi II -direktiivin sääntelykehikkoa. Tässä yhteydessä avataan tarkemmin EIOPA:n ohjeita, jotka koskevat erityisesti pilarin kaksi ORSA -raportointia.

3.3 Solvenssi II direktiivi

Euroopan finanssivalvontajärjestelmä			
Mikrotason vakauden valvonta		Makrotason vakauden valvonta	
ESA	Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen (ESMA)	Euroopan järjestelmäriskikomitea (ESRB)	
	Euroopan pankkiviranomainen (EBA)	Euroopan keskuspankki (EKP)	Kansalliset valvojat
	Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisen (EIOPA)	Kansalliset keskuspankit	
	Yleiskomitea	Euroopan valvontaviranomainen (ESA)	Talous- ja rahoituskomitean puheenjohtaja
Kansalliset valvojat (mukaan lukien valvontakollegiot)		Euroopan komissio	

Kuva 4. EU:n valvontakehikko. Vakuutusyhtiöiden kannalta olennainen taho on EIOPA.¹⁰

Vakuutustoimialaa koskeva sääntely rakentuu nykyisin EU-direktiiviin perustuvaan Solvenssi I-vakavaraisuuskehikkoon. Solvenssi I -direktiivi tuli voimaan 1970-luvulla. Se perustui EU-direktiiviin ja oli sisällytetty Suomen vakuutusyhtiölakiin. Solvenssi I sisälsi yksinkertaiset säännökset vakavaraisuuden laskennan suhteen. Vakavaraisuustason tuli olla suhteutettu vakuutusyhtiön liiketoiminnan laajuuteen nähden. Riskienhallinta ja riskien arviointivaatimukset perustuivat lähinnä matemaattisiin todennäköisyyslaskumalleihin. Solvenssi I -säännös ei ollut yhtenäinen EU-maiden välillä. Kansalliset valvontaviranomaiset saattoivat soveltaa Sol-

⁸ Lisätietoja: Finanssivalvonta, valvottavatapaaminen, 3.6.2013

⁹ Lisätietoja: Finanssivalvonta, valvottavatapaaminen 27.11.2013

¹⁰ Lisätietoja: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/Pages/Default.aspx>

venssi I -säännöksiä eri tavoin. Nyt uusi, Solvenssi II on lähtökohdiltaan kattavampi, tarkempi ja yhtenäisempi vakuutusyhtiöiden vakavaraisuuden sääntelykehikko. (Bernardino, 2011.)

Solvenssi II on osittain samankaltainen kuin pankkisektorin Basel III -säännös. Basel III pyrkii kasvattamaan pankkien pääoman määrää ja laatua, kun taas Solvenssi II -säännöksen lähtökohtana on turvata vakuutusentottajan selusta. Solvenssi II asettaa vakuutusyhtiöille kannustimia hoitaa riskienhallinta hyvin sekä kohdistaa tarvittava pääoma riskiprofiilin mukaisesti. (Al-Darwish, Hafeman, Impavido, Kemp & O'Malley, 2011.)

Solvenssi II-direktiivi julkaistiin 25. marraskuuta 2009. Direktiivin täytäntöönpano on kuitenkin viivästynyt alkuperäisestä suunnitelmasta. Direktiivin soveltaminen siirtynee vuoden 2016 alkuun (HE/2013¹¹.) Solvenssi II-direktiivi tuo tarkemman riskiperusteisen vakavaraisuussääntelyn verrattuna voimassaolevaan lainsäädäntöön. (FIVA, 2011¹²). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vakuutusyhtiöiden pääoman määrä tulee määrittää ja kohdentaa riskiperusteisesti.¹³ Suomessa Solvenssi II-direktiivi koskee henki- ja vahinkovakuutusyhtiöitä, vakuutusyhdistyksiä sekä näiden omistusyhteisöjä. (FIVA, QIS5¹⁴).

Solvenssi II direktiivin myötä vakuutusyhtiölakiin tuli pieniä muutoksia. Vakuutusyhtiölain 1. lukuun ehdotettiin lisättäväksi uusi yleisperiaate, suhteellisuusperiaate. Suhteellisuusperiaate ei kuitenkaan ole täysin uusi asia. Muutos on lähinnä siinä, että suhteellisuusperiaate kirjattiin perustuvaksi Solvenssi II -direktiiviin. Lisäksi Solvenssi II myötä vakuutusyhtiölakiin lisättiin hallintojärjestelmää koskevia säännöksiä. Nämä säännökset lähinnä täydentävät johdon tehtäviä, esimerkiksi edellytetään, että johto varmistaa, että yhtiöllä on kirjalliset toimintaperiaatteet hallintojärjestelmään kuuluvien osa-alueiden osalta. (HE/2013.)

Euroopan parlamentin antama Solvenssi II -direktiivi asettaa kansallisille valvontaviranomaisille perustavanlaatuiset valvontatoimet koskien vakuutusyhtiöiden hyvää hallintotapaa. Valvontaviranomaisten tulisi valvoa ja ohjeistaa edelleen vakuutusyhtiötä. Solvenssi II -direktiivi asettaa suuntaviivat vakuutusyhtiöiden operationaaliseen riskienhallintaan sekä päätöksentekoon liittyen (PWC, 2012). Solvenssi II koostuu kolmesta pilarista, jotka täydentävät toisiaan.

¹¹ Lisätietoja: Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi vakuutusyhtiölain ja eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta, HE/2013

¹² Lisätietoja:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/2011/Pages/02_2011.aspx

¹³ Lisätietoja: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/Documents/QIS5.pdf>

¹⁴ Lisätietoja: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/Documents/QIS5.pdf>

Ensimmäinen pilari koskee kvantitatiivisia vaatimuksia, toinen pilari koskee kvalitatiivisia vaatimuksia sekä valvontaa ja kolmas pilari koskee valvontaraportointia ja tietojen julkistamista. (EU:n virallinen lehti, 2014).

Ensimmäisen pilarin vaatimukset liittyvät tase-erien laskentaan, vakuutustekniseen vastuuvelkaan, vakavaraisuuspääomaan, vähimmäispääomaan ja vakuutusyhtiön sijoitussalkun hallintaan sekä valvontaan. Vaatimuksilla pyritään turvaamaan vakuutuksenottajien edut.¹⁵ Toisen pilarin kvalitatiiviset vaatimukset liittyvät riskienhallintaan, hallintotapaan, hallintojärjestelmään sekä ennakoivan riskiarvioinnin laatimiseen ORSA-periaatteiden mukaisesti. Korkein vastuu näistä kuuluu yhtiön hallinto- tai johtoelimille. (EU:n virallinen lehti, 2014.) Näiden yleisten säännösten tavoitteena on varmistaa, että vakuutusyhtiön toimintaperiaatteet ovat terveitä ja varovaisia. Lisäksi organisaation rakenne ja tehtävien vastuunjako tulisivat olla selkeästi määritellyt. (HE/2013)

Kolmannen pilarin vaatimukset liittyvät julkiseen raportointiin ja valvontaviranomaiselle toimitettaviin tietoihin. Vakuutusyhtiön on raportoitava julkinen *vakavaraisuutta ja taloudellista tilaa koskeva raportti SFCR (Solvency and Financial Condition Report)*. Tämän raportin tavoitteena on varmistaa hallintojärjestelmän läpinäkyvyys. Toinen valvontaviranomaiselle toimitettava raportti on *RSR raportti valvonnan toimivuudesta. (Regular Supervisory Report)*. (Finanssialan keskusliitto, 2013¹⁶.) Näiden raporttien sääntelyä ja sisältöä ei tämän tutkielman puitteissa tarkastella sen syvällisemmin. Tutkimuksessa myöhemmin määriteltävät kontrollitoimenpiteet voidaan toki hyödyntää myös näiden raporttien prosesseissa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkemmin Solvenssi II -sääntelykehikon toisen pilarin ennakoivaan riskiarviointiraportointiin (Solvenssi II -direktiivin pykälä 45). Tämä riskiprofiilia kuvaava raportti tulee toimittaa valvontaviranomaiselle muiden toimitettavien raporttien yhteydessä (SFCR ja RSR) (HE/2013). Ennakoiva riskiarviointi, ORSA-raportointi on osa riskienhallinnan kokonaisuutta. Sen tarkoituksena on auttaa vakuutusyhtiötä näkemään riskien ja vakavaraisuuden hallinta osana liiketoimintastrategiaa. ORSA-raportti tehdään 3-5 vuoden tähtäimelle. Näin ollen se kannustaa vakuutusyhtiötä suunnittelemaan liiketoimintastrategiansa optimaalisesti vakavaraisuustarpeisiin ja riskienhallintaan nähden. (PWC, 2012.)

¹⁵ Euroopan Unionin virallinen lehti (EUR LEX) Europa - tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä

¹⁶ Finanssialan keskusliitto, Lausunto vakuutusyhtiölain muuttamista ym. koskevasta hallituksen esityksestä Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriölle 20.5.2013 (Pia Santavirta)

Ennakoiva riskiarviointiraportti käsittää kolme tärkeää tehtävää. Ensinnäkin sen avulla voidaan nähdä, onko vakuutusyhtiön organisoima riskienhallintaprosessi tarkoituksenmukainen. Toiseksi ORSA-raportointi on integroitu osaksi liiketoimintastrategiaa ja sen suunnittelua. Täten ORSA-raportointiprosessi toimii myös päätöksenteon tukena. Kolmanneksi ennakoivan riskiarvioinnin tarkoitus on tarkastella ja arvioida yhtiön riski- ja vakavaraisuusasemaa (PWC, 2012.) Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi ennakoiva riskiarviointiraportointi eli ORSA-raportointiprosessi.

Solvenssi II -hankkeeseen liittyvät eri tahot ja niiden tehtävät¹⁷

Europaan Parlamentti	Direktiivit Solvenssi II (annettu 2009) Omnibus II (neuvotteluissa)
Eduskunta	Vakuutusyhtiölaki (valmistelussa) Direktiivin implementointi
Komissio	Asetus (Valmistelussa) Suoraan sovellettava
EIOPA / Komissio	Sitovat standardit (valmistelussa) Suoraan sovellettava
Finanssivalvonta Toimeenpano noudata tai selitä periaatteelle	EIOPA:n välivaiheen ohjeet EIOPA:n SII-ohjeet

Kuva 5. Solvenssi II hankkeeseen liittyvät tahot EU:ssa.

3.4. ORSA-raportointiprosessi

3.4.1 Periaatteet

Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen EIOPA antaa direktiivin soveltamisohjeita kansallisille valvontaviranomaisille jo ennen varsinaisen sääntelyn toimeenpanoa. Tämä on tärkeää, jotta direktiivin implementoinnin valmistelutyöt etenevät yhdenmukaisesti ja etteivät kansalliset valvontaviranomaiset kehitä omia ratkaisujaan säädösten noudattamiseen. Valmisteluohjeet koskevat keskeisiä alueita, kuten hallintojärjestelmää, riskienhallintaa sisäisten mallien raportointia sekä ennakoivaa riskiarviointia, jonka tulee perustua vakuutusyhtiön riski- ja vakavaraisuusarvioinnin eli ORSA -periaatteisiin. (EIOPA, 2013.)

¹⁷ Finanssivalvonta, valvottavatapaaminen, 3.6.2013

EIOPA:n antamat ohjeet kansallisille valvontaviranomaisille tulivat voimaan 1. tammikuuta 2014. EIOPA:n ohjeiden mukaan kansallisten valvontaviranomaisten tulee varmistaa, että vakuutusyhtiöt aloittavat valmistelut Solvenssi II -direktiivin implementointia varten. Esimerkiksi, Solvenssi II -direktiivin 45 pykälä ohjeistaa kansallisia valvontaviranomaisia varmistamaan, että vakuutusyhtiöt suunnittelevat riskiarvioprosessin osaksi yhtiön organisaatorakennetta ja riskienhallintajärjestelmää. (MFSA 2010.) Kunkin jäsenmaan valvontaviranomainen - Suomessa Finanssivalvonta - voivat päättää tarkemmalla tasolla, miten ohjeita käytännössä tullaan noudattamaan. (FIVA, 2013).

EIOPA:n ohjeet perustuvat seuraavanlaisiin ORSA-periaatteisiin. Ensinnäkin suhteellisuusperiaatteen mukaan ORSA-raportointiprosessin tulee olla organisaation kokoon sekä riskien laajuuteen ja laatuun nähden suhteutettu. Tämä tarkoittaa, sitä että jokaisen vakuutusyhtiön on lopulta itse muotoiltava omat politiikat riskien arvioinnin suhteen (The Dutch Association of Insurers, 2012). Toiseksi hallintoelinten tulee olla aktiivisesti mukana arviointiprosessissa ohjaamalla ja kyseenalaistamalla riskiarviointia. Kolmanneksi arviointiprosessista tulee olla sisäinen raportti, josta käy ilmi arvioinnissa käytettävät toimintaperiaatteet. Lisäksi sisäisessä raportissa tulee olla yksittäiset ennakoivat riskiarviot selostettuina. Sisäisen arviointidokumentin lisäksi ennakoivasta riskiarvioinnista on toimitettava myös valvontaviranomaisille raportti. (FIVA, 2013.)

Artikla 45 sisältää EIOPA:n ohjeista tarkempia säännöksiä koskien ORSA-raporttia. ORSA-prosessin tarkoituksena on täydentää pilari I arviota vakavaraisuuspääoman asemasta, SCR (*Solvency Capital Requirement*). Solvenssi II -direktiivin ensimmäinen pilari sisältää tarkemmat säännökset vakavaraisuustason suuruuteen ja laskutapaan liittyen. Kuitenkin ORSA-raportoinnissa katsotaan arvio pidemmälle kuin pilari I:n noin 3-5 vuoden päähän. (FIVA, 2013). ORSA-laskelmien ennuste vakavaraisuudesta tulee olla liiketoimintalähtöinen ja sen tulee perustua voimassaoleviin strategioihin sekä yhtiön omaan riskiprofiiliin. Arviointi tulee toimittaa valvontaviranomaiselle vähintään vuoden välein sekä aina merkittävien muutosten tapahduttua, esimerkiksi kun yhtiön riskiprofiilissa tapahtuu muutoksia. (MFSA, 2010.) ORSA-raportti tulee toimittaa valvontaviranomaiselle yhdessä muiden toimitettavien raporttien kanssa (Bernardino, 2011).

ORSA-raportointi on enemminkin laadullinen katsaus kuin matemaattinen laskuraportti. ORSA on kokonaisvaltainen riskien arviointiraportti, josta ylin johto on vastuussa. ORSA on päätöksentekoprosessi, jossa arvioidaan, miten vähennetään riskejä pääomaturvin, jälleenvakuuttamalla sekä organisaation toiminta- ja riskienhallintatavoilla. ORSA-raportointiprosessi kokoaa yhteen riskien hallinnan, sisäisen valvonnan ja hyvän hallintotavan. Tarkoituksena on pyrkiä arviomaan riskejä kvalitatiivisesti, eli laaja-alaisemmin kuin pelkästään riskien vaikutusten todennäköisyyslaskelmilla. (Bernardino, 2011.)

EIOPA:n ohjeiden mukaan ORSA-raportoinnilla ylimmän johdon tulisi varmistua siitä, että organisaation strategia on toteuttamiskelpoinen pidemmällä tähtäimellä. Lisäksi ylimmän johdon tulisi olla tietoinen siitä, miten strategia aiotaan toteuttaa. (Bernardino, 2011.) Seuraavaksi selostetaan tarkemmin prosessitasolla, millaisista tekijöistä ORSA koostuu sekä miten ORSA-prosessin tulisi karkeasti vakuutusyhtiössä edetä.

3.4.2. ORSA-prosessi ja sen tavoitteet

ORSA-prosessi on kokonaisuus, jossa vakuutusyhtiö tai yhtiöryhmä arvioi riski- ja vakavaraisuustilannettaan (Dutch Association of Insurers, 2012). ORSA-prosessi on laaja kokonaisuus, joka sisältää ORSA-raportoinnin osana sitä. Kokonaisuus käsittää raportoinnin lisäksi muun muassa ylimmän johdon ja hallituksen keskustelun yhtiön asiantuntijoiden kanssa sekä valvontaviranomaisten kanssa ORSA:n tulkintaan liittyen (LähiTapiola, 1, 2014.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin ORSA-raportointiprosessiin. ORSA-prosessia LähiTapiolan näkökulmasta käsitellään luvussa 6.

ORSA-prosessissa käsiteltävät riskienhallinta ja vakavaraisuuden arviointitoiminnot ovat useimmiten jo olemassa vakuutusyhtiön toimintatavoissa (Dutch Association of Insurers, 2012). Ensimmäinen asia onkin analysoida olemassa olevat struktuurit Solvenssi II -sääntelykehikon näkökulmasta. Tavoitteena on yhdistellä nämä osa-alueet yhtenäiseksi prosessiksi, ORSA-prosessiksi. Osa-alueilla tarkoitetaan riskinottohalukkuustasojen määrittämistä, pääomankäytön suunnitelmaa, riskienhallinnan politiikoita, skenaarioanalyysia, stressitestejä sekä kommunikointia ja raportointia edellisistä. Lisäksi ORSA-prosesiin kokonaisuutena liittyy henkilöstön perehdyttäminen edellä mainittuihin toimintoihin. (Dutch Association of Insurers, 2012)

ORSA-raportointiprosessilla tuetaan strategian toteuttamista. ORSA on jatkuva raportointiprosessi osana välitilikauden raportointia. Täten ORSA-raportointiprosessiin kuuluu jatkuva riskiprofiilin tarkkailu. ORSA:n tulisi katsoa pidemmälle kuin vain seuraavan vuoden tilannetta. ORSA:ssa tulisi käsitellä kaikki liiketoimintaa ja yhtiötä koskevat olennaiset riskit, esimerkiksi vakuutus- ja markkinariskit sekä operatiiviset riskit ja maineriskit. Näin ollen ORSA:ssa otetaan huomioon kattavammin yhtiötä koskevat riskit kuin pilarin I SCR:n vakavaraisuuspääoman laskelmissa. (Dutch Association of Insurers, 2012.)

ORSA-prosessista ja raportoinnista on dokumentoitava tärkeimmät osa-alueet. ORSA-prosessi ja lopputulos tulisivat olla sopivasti todennettavissa. Dokumentin tulee sisältää kaikki harkinnanvaraiset seikat, tapaamiset ja päätökset, jotka ovat vaikuttaneet ORSA-raportissa tehtyihin johtopäätöksiin riskeistä ja vakavaraisuustarpeesta. Lisäksi ORSA:sta tehtävään dokumentointiin kuuluu, että siitä kirjataan ylös myös mahdolliset toteutettavat jatkotoimenpiteet. Tiivistäen voidaan sanoa, että ORSA:sta on dokumentoitava ainakin seuraavat asiat: yhtiössä käytettävät ORSA-politiikat, kaikki ORSA-prosessit tulee olla tallennettu ja todennettavissa, sisäiset raportit ORSAn vaiheista sekä valvontaviranomaiselle toimitettavat dokumentit. (Creedon, 2011.)

ORSA-prosessin tehokkaaseen toteuttamiseen vaikuttavat organisaation hallintotoimet sekä riskien arviointiin liittyvät osa-alueet. Ensinnäkin hyvä hallinto on olennainen tekijä ORSA-prosessin yhtenäiselle toteuttamiselle. Monet vakuutusyhtiöt toteuttavat hyvän hallintotavan pohjautuen kolmen puolustuslinjan malliin. Hyvään hallintotapaan liittyen riskienhallinnan toteuttamiseen ja vastuutukseen voidaan käyttää kolmen puolustuslinjan mallia, jossa määritellään eri osapuolten roolit ja vastuut. Valvontaympäristöön liittyen olennainen seikka on, että ylin johto asettaa COSO-mallissakin mainitun *isännän äänen*” eli *tone of the top:n*. Riskienhallinnan tulee olla järjestetty asianmukaisesti. ORSA-periaatteisiin perustuvat ohjeet riskienhallinnasta ovat lähellä aiemmassa kappaleessa esitetyn COSO-mallin riskien arviointikomponentin kanssa (ks. 19). (The Dutch Association of Insurers, 2012.)

ORSA:n perimmäinen tarkoitus on olla strategian toteuttamisen tukena. ORSA-raportoinnin on oltava integroitu ja yhtenäinen, informaatioketjun on toimittava mutkattomasti. Kun ORSA-prosessi on toimiva ja hyvin dokumentoitu, voidaan sitä hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnan strategian toteuttamisessa. ORSA:n avulla voidaan laittaa alulle johdon käytännön suunnitelmia. (The Dutch Association of Insurers, 2012.)

ORSA-raportointiprosessi on hyvä esimerkki organisaation raportoinnin ja johtamistoimintojen yhteydestä. Kuten aiemmin mainittiin, ORSA-raportointi on ennemminkin prosessi ja sen tuotoksena on kuvaileva raportti. ORSA:n tarkoituksena on olla havainnollistava kuvaus niin johdolle kuin ulkopuolisille tahoille. ORSA-prosessi sisältää kuvauksen johdon harkintaan vaikuttavista tekijöistä, jotka liittyvät riskien arviointiin, pääoman tuottavuuteen sekä pääoman riittävyyden arviointiin. Näiden harkintojen tulisi olla yhteydessä organisaation liiketoiminnan ja strategian suunnitteluun. (Dutch Association of Insurers, 2012.) Luvun kolme mukaisesti, ORSA on organisaation sisäistä tiedottamista. ORSA itsessään sisältää olennaisia tekijöitä sisäisestä valvonnasta. ORSA-prosessin avulla tuotetaan tietoa tulevaisuuden tavoitteiden asettamista varten. ORSA-prosessi kokoaa yhteen eri tahojen arvioinnit eli toimii tiedon jalostavana toimintona. (Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2, 2013.) Näin ollen ORSA-raportoinnin tulisi olla yhtiölle hyödyllinen tekijä liiketoiminnan strategian suunnittelussa eikä ainoastaan taakkaa lisäävä raportointivaatimus.

ORSA-raportointi on taloudellista raportointia, mutta se on rakenteeltaan erilainen kuin tilinpäätös. Pekka Pajamon (2014) mukaan niin sisäisessä kuin ulkoisessa sekä taloudellisessa ja ei-taloudellisessa raportoinnissa on tärkeää määrittää raportointirakenne. Raportoinnilla on oltava merkitys ja syy, esimerkiksi sisäisen raportoinnin kohdalla on raportoitava sitä, mitä organisaatiossa halutaan seurata. Raportoinnin merkitys tarkoittaa sitä, että raportoinnilla tuotettua tietoa hyödynnetään ja sen toimesta tehdään esimerkiksi muutoksia. (Pajamo, 2014.) ORSA-raportoinnin rakenne on joustava ja prosessimuotoinen, koska sen toteuttamiselle ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa. ORSA-raportoinnilla on suuri merkitys vakuutusyhtiön liiketoiminnalle, muun muassa liiketoimintastrategian sekä riskienhallinnan osalta. ORSA-raportointi on sekä sisäistä että ulkoista raportointia.

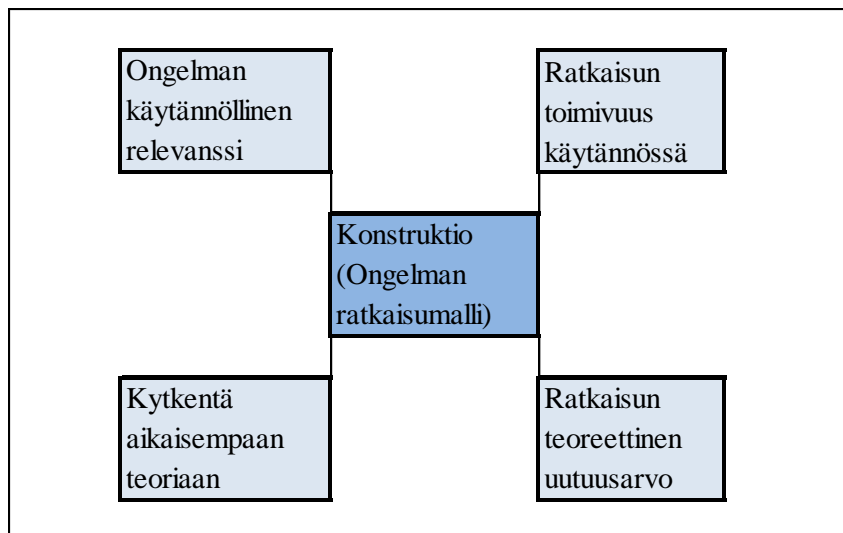
Tässä kappaleessa on käyty läpi vakuutusyhtiöitä koskeva sääntelykehikko, Solvenssi II -sääntelykehikkoa yleistasolla ja ORSA-prosessia yksityiskohtaisemmin. Nämä ovat olennaisia tietoja tutkielman kannalta, jotta ymmärretään millainen on Solvenssi II -sääntelykehikko yleisellä tasolla sekä millainen on ORSA-raportointiprosessi. Seuraavaksi käsitellään tutkielman metodologiaa. Tämän jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen. Luvussa viisi esitellään LähiTapiola-ryhmä sekä siellä valmisteilla oleva ORSA-raportointiprosessi. ORSA-raportointiprosessille mallinnetaan ratkaisumalli tämän kappaleen 2.5. jäsennetyn yleismallin pohjalta.

4. Metodologia

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksena käsitellään suomalaista vahinkovakuutusyhtiötä LähiTapiola -ryhmää ja siellä käytöön otettavaa ORSA -raportointia. Salmen ja Järvenpään (2000) mukaan tapaustutkimuksessa pureudutaan yhteen tiettyyn ilmiöön eli tapaukseen syvällisemmin. Yksittäisen tapauksen kautta pyritään yleistämään löydetty havainnot. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkija osallistuu havainnointiin ja tutkijan rooli on interaktiivinen tutkittavan kohteen kanssa. (Salmi & Järvenpää 2000.) Tapaustutkimus sopii tähän tutkimukseen, jossa tieto kerätään melko pieneltä joukolta ihmisiä. Menetelmänä se tarjoaa mahdollisuuden löytää yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Hirsjärvi; Remes; & Sajavaara, 2007, 30).

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan tulkitsevasta tutkimuksesta (*interpretive*). Chuan (1986) mukaan, tulkitsevalle tutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla pyritään erityisesti ymmärtämään laskentatoimen soveltamista käytännön tasolla. Chuan (1986) mukaan useimmat laskentatoimen valtavirran tutkimukset näkevät laskentatoimen roolin osana organisaatiota rajoittuneesti. Rajoitteet liittyvät ihmisluonteeseen, organisaation järjestymiseen ilman konflikteja sekä organisaation rooliin osana muuta ympäristöä. Chuan (1986) pitää tulkitsevan tutkimuksen näkemystä kriittisempänä, ilman rajoitteista näkemystä laskentatoimen roolista. (Chuan, 1986). Chuan (1986) mukaan tulkitsevalle tutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla pyritään erityisesti ymmärtämään laskentatoimen soveltamista käytännön tasolla, mistä syystä ns. syvällisiä case-tutkimuksia tehtäessä suositellaan tulkitsevaa tutkimusta (Chuan, 1986). Tätä tutkimusta voidaan pitää laadullisena ja tulkitsevana. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkittavaa teemaa tulkitsevan tutkimuksen mukaisesti, avoimesti ja kriittisesti.

Tutkimusotteena on konstruktiiivinen tutkimusote. Lukan ja Tuomelan (1998) mukaan konstruktiiivisella tutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön liikemaailman ongelmia. Ongelmaa ratkotaan ongelmaan liittyvän aiemman teoreettisen tietämyksen perusteella. Tutkimuksen kautta löydetty tulokset kytketään osaksi aiempaa teoriaa. Lisäksi ratkaisun löytämiseen kuuluu, että sen toimivuus testataan (Lukka & Tuomela 1998.) Alla oleva kuva selventää konstruktiiivisen tutkimuksen rakennetta ja tavoitteita.



Kuva 3. Konstruktiivisen tutkimuksen peruselementit¹⁸

Kasasen, Lukan ja Siitosen mukaan (1993) konstruktiivinen tutkimusote ei ole yleinen tutkimusmenetelmä laskentatoimen kirjallisuudessa. Konstruktiivisen tutkimuksen harvinaisuus voi liittyä siihen, ettei tutkimusote ole eri tahoille tuttu. Tutkimusote vaatii yhteistyötä liikemaailman edustajien eli yritysten kanssa, joille kyseessä oleva ratkaisumalli luodaan. Liikemaailman yritykset saattavat vierastaa yhteistyötä akateemisen tutkijan kanssa. (Kasanen ym. 1993.) Konstruktiivinen tutkimusote on haasteellinen, koska siinä pyritään luomaan uutta aiempaan kirjallisuuteen nähden sekä käytännön elämään. Se vaatii tiivistä yhteistyötä tutkijan ja kohdeyhtiön välillä. Kaikesta huolimatta konstruktiivisesta tutkimuksesta on usein paljon hyötyä kohdeyhtiölle. Esimerkiksi tutkija tuo laaja-alaisia ja arvokkaita uusia näkemyksiä yhtiölle. (Lukka & Tuomela, 1998.)

Kasasen ym. (1993) mukaan konstruktiivisessa tutkimuksessa on tyypillisiä vaiheita, joiden kautta ratkaisu eli konstruktio pyritään löytämään. Ensinnäkin on tärkeää määrittää kyseessä oleva ongelma. Ongelmaa määritettäessä tulee pohtia, voiko sen ratkaisemisella tuottaa kontribuutiota aiempaan kirjallisuuteen. Toisena vaiheena haetaan syvällisempää ymmärrystä ongelmaan siihen liittyvästä kirjallisuudesta. Kolmannessa vaiheessa konstruktioa ideoidaan ja suunnitellaan. Tämä vaihe on innovatiivinen prosessi, jonka tuloksena luodaan ratkaisu ongelmaan eli mallinnetaan konstruktio. Seuraavaksi tulisi osoittaa ratkaisun käytännön toimivuus. Viimeisenä vaiheena osoitetaan konstruktion yhteys teoriaan. Toivottavaa on, että mallinnettu ratkaisu on uusi ja että sillä olisi teoreettista kontribuutiota. (Kasanen ym. 1993.) Kasanen ym. (1993) korostavat kolmannen eli suunnittelu- ja ideointivaiheen tärkeyttä.

¹⁸ Lukka ja Tuomela, 1998

Suunnittelutyössä yhdistellään teoreettista tietämystä sekä tutkijan omia ideoita ja näkemyksiä (Lukka & Tuomela 1998).

Konstruktivisessa tutkimuksessa ongelmaan löydetyn ja mallinnetun ratkaisun toimivuus myös testataan (Lukka & Tuomela 1998). Testaaminen on olennainen osa tutkimusta, sillä se näyttää miten hyvin mallinnettu ratkaisu toimii käytännössä. Kasanen ym. (1993) mukaan liikkeenjohdolliset käytännön ratkaisut voidaan testata kolmitasoisella markkinatetestillä. Tämä testausmenetelmä perustuu uusien innovaatioiden toimivuuden testaamiseen. Ensimmäinen taso on heikko markkinatesti, toinen puolivahva markkinatesti ja kolmas taso on vahva markkinatesti. Mallinnetun ratkaisun toimivuus on sitä parempi, mitä tasokkaamman testin malli läpäisee. Heikko markkinatesti käsittää johdon alustavan arvioinnin ja hyväksymisen mallille eli harkinnan sen käyttämisestä. Puoli-vahva testi vaatii, että ratkaisumallia on käytetty laajalti organisaatiossa. Vahva testi osoittaa, että organisaation käyttämästä ratkaisumallista on ollut todellista taloudellista hyötyä. (Kasanen ym. 1993.)

Tässä tutkimuksessa käytetään heikon ja puolivahvan markkinatestin välimuotoa. Puolivahvaa testausmenetelmää ei voida täysin soveltaa, koska kontrollitoimenpidemallin implementointi on vielä kesken. Malli esiteltiin ja keskustelunuomaisesti siitä kerättiin alustavaa palautetta haastattelemalla ORSA -prosessissa mukana olevia johtajia. Pyrkimyksenä oli tuottaa kohdeyhtiölle toimiva kontrollitoimenpidemalli niin, että sitä voisi hyödyntää myös Solvenssi II vaatimusten mukaisissa muissa raportointiprosesseissa. Rakennetun mallin tulisikin olla käytännössä niin toimiva, että kuka tahansa sitä käyttävä saisi saman lopputuloksen kuin alkuperäinen kehittäjä (Kasanen ym.1993).

Konstruktivinen tutkimusote muistuttaa konsultointia. Konsultointi ja konstruktivisen tutkimusote ovat lähellä toisiaan, mutta niiden välillä on ratkaisevia eroja. Ensinnäkin onnistuneen konsultoinnin edellytyksenä ei ole tieteellinen tutkimusote. Lisäksi konsultoinnissa annetaan usein niin sanotusti valmis ratkaisu, joka on itsenäisesti kehitelty ilman tiivistä yhteistyötä kohdeyhtiön kanssa. Tämän ratkaisun käytännön toimivuuden testaus ei välttämättä kuulu konsultoinnin toimenkuvaan, jolloin ratkaisevia ongelmakohtia voi jäädä selvittämättä. (Kasanen ym. 1993.)

Konstruktivisessa tutkimusotteessa tutkija on tiivimmin yhteistyössä kohdeyhtiön kanssa verrattuna konsultointiin. Ratkaisua ongelmaan etsitään ja ideoidaan yhdessä kohdeyhtiön

edustajien kanssa. Tutkijan rooli ei ole antaa valmiita ratkaisuja vaan enemminkin kuunnella avoimesti kohdeyhtiön edustajien mielipiteitä. Yhteistyö voi olla pidempi aikaista ja intensiivistä. Tutkijalla on usein myös laaja teoreettinen taustatietämys. Tämän pohjalta tutkija pystynee tarjoamaan monipuolisempia ratkaisuvaihtoehtoja kuin konsultit. (Lukka & Tuomela 1998.)

Myös tässä tutkimuksessa tehdään tiivistä yhteistyötä kohdeyhtiön edustajien kanssa. Kohdeyhtiö on tutkijalle entuudestaan tuttu. Kohdeyhtiön edustajat työskentelevät Solvenssi II -hankkeen parissa, ja tämän tutkimuksen ympärille on muodostettu erillinen työryhmä. Näin ollen tutkielma täyttää konstruktiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Lukan ja Tuomelan (1998) mukaan tutkijan ja yhtiön välinen yhteistyö sekä kohdeyhtiön edustajien mielenkiinto hanketta kohtaan ovatkin edellytykset onnistuneelle konstruktiiviselle tutkimukselle.

Solvenssi II -direktiivin vaatimusten implementointi käytäntöön on suhteellisen uusi asia kohdeyhtiölle. Näin ollen on odotettavaa, että prosessin edetessä ja mallia kehiteltäessä ilmenee uusia ongelmia tai kysymyksiä. Kasanen ym. (1993) mukaan rakennettu konstruktio voi paljastaa uusia kysymyksiä, mikä ei kuitenkaan kerro ratkaisumallin heikkouksista. Enemminkin se kertoo tieteelliselle tutkimukselle ominaisesta kriittisyydestä. Toimivan konstruktion tulee olla relevantti, yksinkertainen sekä helposti käytettävä. Tärkeimpänä piirteenä pidetään validiteettia, eli että konstruktio on käytännössä toimiva. (Kasanen ym. 1993.)

Tutkimusaineisto kerättiin ryhmätapaamisten, haastatteluiden sekä LähiTapiola-ryhmän sisäisten materiaalien kautta. Ryhmätapaamisia on ollut kevään 2014 aikana viisi. Työryhmään kuuluivat LähiTapiola-ryhmän riskienhallinnan sekä aktuaaritoimintojen edustajat. Tapaamiset ovat olleet vapaamuotoisia. Tapaamisissa on käsitelty työn edistymistä sekä vaihdettu projektikuulumisia ORSA-prosessin kehittelyn osalta.

Varsinaisia haastatteluja on ollut kaksi, ja ne siis toimivat niin sanotusti puolivahvana markkinatestauksena. Haastatteluissa käytiin läpi kontrollitoimenpidemallin soveltuvuutta LähiTapiolaan. Tarkoituksena oli niin sanotusti arvioida mallia ja sen toimivuutta. Mallia jatkojalostettiin haasteluissa nousseiden näkökulmien johdosta. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa vapaamman keskustelun ennalta suunniteltujen kysymysten ympärillä. Teemahaastattelu menetelmänä antaa tutkijalle vapauden keksiä esimerkiksi täydentäviä

kysymyksiä haastattelun edetessä esiin nousevista aiheista (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47-48.) Haastatteluteemat löytyvät tutkielman lopusta liitteenä. Haastatteluaineistot litteroitiin ja analysointiin kontrollitoimenpidemallin arvioinnin ja kehittämisen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi haastatteluissa ilmenneitä seikkoja.

5. Case ORSA-raportointiprosessi LähiTapiola-ryhmässä

5.1. LähiTapiola-ryhmän esittely ja sisäiset politiikat

Tässä kappaleessa esitellään LähiTapiola-ryhmän yleistiedot. Lisäksi käydään lyhyesti läpi LähiTapiolan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan politiikkoja, siltä osin kuin se on ratkaisumallin kannalta olennaista. Kappaleessa esitettävät tiedot perustuvat tutkielman empiriseen aineistoon eli LähiTapiolan sisäisiin dokumentteihin.

LähiTapiola on suomalainen, keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva, pankki- ja vakuutuspalveluja tarjoava finanssiryhmä. LähiTapiola aloitti toimintansa 1.1.2013, Lähivakuutuksen ja Tapiola vahinkovakuutuksen fuusioituttua ja se palvelee henkilö-, maatala-, yritys- ja yhteisöasiakkaita vahinko- ja henkivakuuttamisessa. LähiTapiola -ryhmä on asiakkaidensa omistama yhtiöryhmä. Ryhmittymään kuuluvat seuraavat vakuutusyhtiöt:

- LähiTapiola Keskinäinen Vahinkovakuutusyhtiö (keskusyhtiö)
- Alueyhtiöt
 - LähiTapiola Kaakkois-Suomi Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Keski-Suomi Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Etelä-Pohjanmaan Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Sydäkusten Ömsesidigt Försäkringbolag
 - LähiTapiola Etelä Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Uusimaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Loimi-Häme Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Kainuu-Koillismaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Vellamo Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Lännen Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Pohjoinen Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Pirkanmaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Satakunta Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Savo Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Varsinais-Suomi Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Pohjanmaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö
 - LähiTapiola Itä Keskinäinen Vakuutusyhtiö

- LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö
- Keskinäinen vakuutusyhtiö Turva
- Rahoitusalan yhtiöt
 - S-Pankki Oy
 - LähiTapiola Varainhoito Oy
- Muut yhtiöt
 - LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy
 - Tieto-Tapiola Oy
 - muut yhtiöt, joista suurin osa on asunto- ja kiinteistöyhtiöitä

Listatut yhtiöt liittyvät ORSA-raportointiin siten, että keskusyhtiö tekee ryhmittymän ORSA-raportin, jossa otetaan huomioon kaikkiin ryhmään kuuluvien yhtiöiden riskit.

LähiTapiolan keskusyhtiö vastaa siitä, että ryhmittymän ja sen yhtiöiden hallintojärjestelmä, sisäinen valvonta, riskienhallinta ja raportointi ovat säännösten mukaiset. Lisäksi keskusyhtiön hallituksella on suurin vastuu myös ORSA-prosessin ja raportoinnin toteuttamisesta. Finanssialan yhtiönä LähiTapiolan on toteutettava sisäinen valvonta huolellisesti ja sen toiminnan on oltava luotettavaa sekä läpinäkyvää. Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että LähiTapiolan tavoitteet toteutuvat. Tavoitteet voidaan jakaa neljään kategoriaan: strategisiin, toiminnallisiin, raportointia koskeviin sekä viranomaissääntelyä koskeviin. LähiTapiolan sisäisen valvonnan politiikka perustuu COSO-viitekehykseen. Seuraavaksi nostetaan esille muutamia näkökulmia LähiTapiolan sisäisen valvonnan osa-alueista, mitkä ovat olennaisia tämän tutkielman kannalta. (LähiTapiola-ryhmittymä, a, 2013)

Sisäinen toimintaympäristö on yhtä kuin yrityskulttuuri. Tämä ilmenee siinä, miten LähiTapiolassa suhtaudutaan riskinottoon, valvontatoimenpiteisiin ja valvonnassa havaittujen puutteiden korjaamiseen. Tavoitteiden on oltava ylimmän johdon asettamien strategioiden mukaiset. Riskienhallinta-politiikka pohjautuu pitkälti COSO-viitekehyksen mukaiseen riskien arviointikomponenttiin.

Valvontatoimenpiteiden osalta nostetaan esille seuraavia havaintoja. LähiTapiolassa tyypillisiä valvontatoimenpiteitä ovat:

- Hyväksymisvaltuuden ja päätösvaltuuden määrittely sekä seuranta
- Täsmäytykset ja otantatarkastukset

- Toiminnan ja talouden suunnitelmien ja mittareiden määrittäminen, seuranta ja niiden poikkeaminen selvittäminen
- Tarkastusvaliokunnalle, johtokunnalle ja hallitukselle annettavat katsaukset ja raportit
- Tietojenkäsittelykontrollit, esimerkiksi käyttöoikeudet tietojärjestelmiin
- Fyysiset valvontatoimenpiteet, esimerkiksi kulkuoikeudet
- Toimintojen/vastuiden/tehtävien eriyttäminen (LähiTapiola-ryhmittymä, a, 2013)

Kontrollitoimenpiteiden mallin muodostamisessa on hyvä huomioida seuraavia tekijöitä: Ensinnäkin LähiTapiolan sisäisen valvonnan politiikka luokittelee valvontatoimenpiteet ohjaviin, estäviin ja paljastaviin kontrolleihin. **Ohjaavat kontrollit** toteutetaan ennen kontrolloitavaa toimintoa, niillä pyritään varmistamaan toiminnan oikeellisuus. **Estävät kontrollit** ovat tapahtuman toteutuksen aikana tehtäviä toimenpiteitä, joilla pyritään estämään ei-toivottujen tekijöiden vaikutukset toiminnoille. **Paljastavat kontrollit** ovat jälkikäteistoimenpiteitä, joilla pyritään paljastamaan kyseisessä toiminnossa jo tapahtuneita virheitä ja poikkeamia. Paljastavilla kontrolleilla pyritään myös varmistamaan tapahtuneiden poikkeaminen asianmukainen korjaaminen. Valvontatoimenpiteet ovat osa liiketoimintaprosesseja, ne on sisällytetty toimintoihin ja yksittäisten henkilöiden toimenkuviin ja tehtäviin. Toimenpiteet tulee määrittää ja suunnitella osana prosessien kulkua tai tietojärjestelmien toiminnallisuuksia. Nämä ovat yhdenmukaiset COSO-mallin valvontatoimenpiteet osa-alueen kanssa.

Raportointi ja tiedonvälitys osa-alue on myös sisällöltään lähellä COSO-viitekehyksen mukaista informaatio ja kommunikointi komponentti. Raportointi on tärkeä osa finanssialan yhtiön toimintaa. LähiTapiola on laatinut suhteellisen tarkkaselkoiset toimintatavat, miten seuranta-komponenttia toteutetaan. (LähiTapiola -ryhmittymä, a, 2013.) Nämä toimintatavat muokautuvat myös COSO-mallia.

Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi LähiTapiola -ryhmän luonnehtimia ORSA-prosessiin liittyviä politiikkoja. ORSA-prosessia on valmisteltu jo useamman vuoden ajan, joten sen sisältö ja siihen liittyvät periaatteet tunnetaan LähiTapiolassa hyvin. ORSA-prosessin varsinainen toteuttaminen on kuitenkin vielä vaiheessa.

ORSA on osa liiketoiminnanohjauksen, riskienhallinnan sekä sisäisen valvonnan kokonaisuutta. ORSA-prosessin tehtävänä onkin yhdistää näistä toiminnoissa tehtäviä avainprosesseja yhtenäiseksi ja kerätä prosessien lopputuloksena syntyvät johtopäätökset yhteen ORSA-raportiksi. (Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2, 2013.)

ORSA:lla on kolme tavoitetta, mitkä sen tulee täyttää:

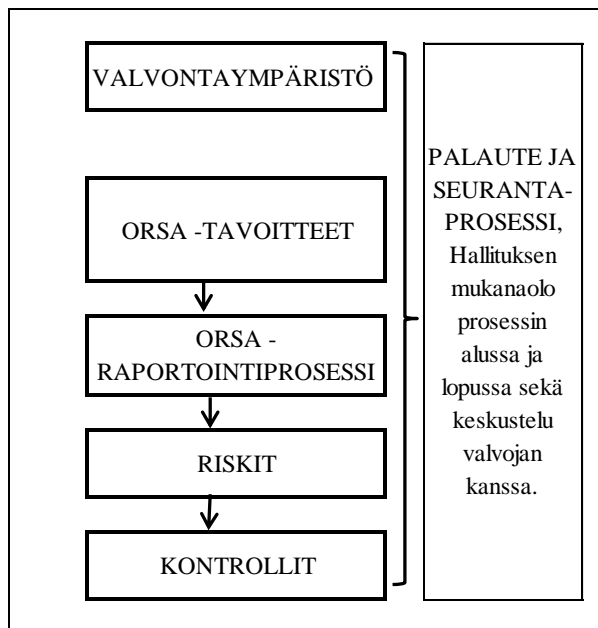
1. liiketoiminnalliset tarpeet
2. lakisääteiset vaatimukset
3. ORSA:n tarkoitus on tuottaa yhtiön johdolle ja hallitukselle varmuus siitä, että riskien ja vakavaraisuuden tilanne on riittävän hyvä ja niitä hoidetaan riittävän hyvin.

LähiTapiolan politiikan mukaisesti ORSA-raportoinnista tehtävät sisäinen ja viranomaiselle toimitettava raportti ovat lähtökohtaisesti samat (Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2, 2013). ORSA-raportoinnissa käytetään KERA-tietojärjestelmää, eli kertovan raportoinnin järjestelmää. ORSA-politiikka tulee täydentämään ryhmittymän riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan politiikkoja. Ryhmittymätason ORSA-politiikka on siis keskusyhtiön laatima, ja se tulee olemaan ryhmän muiden yhtiöiden ORSA-prosessia ohjaava säännöstö. LähiTapiola-ryhmittymän ORSA-politiikat perustuvat Solvenssi II -sääntelykehikkoon, jota käytiin läpi luvussa kolme. (Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2, 2013.)

5.2. Kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille LähiTapiola -ryhmässä

5.2.1 Mallin rakentaminen ja esittäminen

Luvussa kaksi määriteltiin yleistason taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpidemalli (ks. 44). Nyt mallia sovelletaan ORSA-raportointiprosessiin. Alla on tiivistettynä kuva mallista ORSA-raportoinnin käsite mukaan luettuna.



Kuva 6 Kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille.

Tämän yleismallin ”käyttö” kuvattiin luvussa 2.5, joten sitä ei tarkemmin käsitellä tässä kohdassa. Mallin soveltaminen ORSA-raportoinnille etenee niin, että kuuteen osa-alueeseen otetaan mukaan ORSA-raportoinnin näkökulma, joka perustuu kirjallisuuteen ja empiirisesti tehtyihin havaintoihin. Riskien määrittämisvaiheen ja kontrollien määrittämisen vaiheissa selostetaan esimerkkien kautta, miten osa-alueita sovelletaan ORSA-prosessille. Samalla ikään kuin kuvataan, millä perusteella mallia on rakennettu. Tämän jälkeen esitetään varsinainen LähiTapiola-ryhmän ORSA-raportoinnin kontrollimalli, joka perustuu näihin osa-alueisiin. Malli on pyritty rakentamaan yleistajuiseksi ja helposti luettavaksi. Tämän johdosta kaikkia kontrollitoimia ei ole voitu yksityiskohtaisesti määrittää.

a) Valvontaympäristöön liittyvien tekijöiden tulee olla kunnossa.

- *Rakenteet, toimivallat ja vastuut*
- *Henkilöstön pätevyys: ORSA-koulutukset*
- *Isännän ääni eli tone of top: Hallituksen mukanaolo prosessin alussa ja lopussa sekä keskustelu valvojan kanssa.*
- *Yleinen valvontavastuu*

b) Prosessin tavoitteet tulee olla määriteltynä. Raportointiprosessilla on kolme oikeellisuustavoitetta, täydellisyys, virheettömyys, validiteetti. Taloudellisen raportoinnin on annettava oikeat ja riittävät tiedot.

- Täydellisyys, riittävyys
- Virheettömyys, oikeellisuus, oikeat tavoitteet
- Validiteetti, tarkkuus, oikeaa asiaa esittävä, (ainutkertaisuus)
- Suojeltu tieto, luottamuksellisuus
- Määritely, kokonaisuus, tarkastettavuus, varmistettavissa oleva
- Saatavilla olevaa, ajankohtaista
- Oikea-aikaisuus
- Mitattavissa olevaa

Yllä mainitut tavoitteet perustuvat laskentatoimen kirjallisuuteen. ORSA-periaatteissa ei luetella tyhjentävästi ORSA:n virallisia tavoitteita. Näin ollen olen itse koonnut muutamia ORSA-raportointiprosessille olennaisia ominaisuuksia/tavoitteita luvun kolme perusteella.

- **Suhteellisuusperiaatteen hyödyntäminen:** ORSA-raportointiprosessin tulee olla organisaation kokoon sekä riskien laajuuteen ja laatuun nähden suhteutettu niin, että raportointi tehdään riittävästi ja yhtiötä hyödyttävästi.
- **Hallituksen ja johtoryhmien on oltava mukana arviointiprosessissa,** ohjaamalla ja kyseenalaistamalla riskiarviointia sekä käymällä keskustelua valvontaviranomaisen kanssa ORSA-raportoinnin alussa ja lopussa.
- **Dokumentointi ORSA-politiikoista ja ORSA-prosessin vaiheista,** jotta voidaan todentaa jälkikäteen raportoinnin toteuttaminen. Sisäinen raportti sekä valvontaviranomaiselle toimitettava raportti ovat LähiTapiolassa samat.
- **Täydentää pilari I arviota vakavaraisuuspääoman asemasta:** arvioidaan riskejä kvalitatiivisesti ja ajassa eteenpäin.

- **ORSA on liiketoiminnan strategian toteuttamisen tukena:** ORSA-raportoinnin on oltava integroitu ja yhtenäinen liiketoiminnan strategisen suunnittelun kanssa. Lisäksi informaatioketjun on toimittava mutkattomasti.

Alla on tiivistettynä kuva ORSA-tavoitteista. Yläpalkissa näkyvät LähiTapiolan listaamat tavoitteet ORSA-prosessille. Kuvan keskellä on edellä luetellut ORSA-tavoitteet. Kuvassa alimmaisena ovat taloudellisen raportoinnin oikeellisuustavoitteet perustuen kirjallisuuteen. Oikeellisuustavoitteet liittyvät myös jokaiseen ORSA-tavoitteeseen. Nämä tavoitteet ovat tärkeitä tekijöitä, ja toisaalta ne voidaan mieltää myös ORSA-raportointiprosessin ominaisuuksiksi.

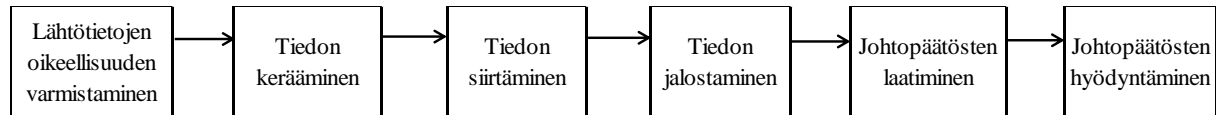
ORSAN TAVOITTEET				
1. Hyödynnetään liiketoiminnassa 2.Säännöten mukaisuus 3.Vakavaraisuusaeman arviointi				
Dokumentointi: Sisäinen & viranomaisraportti, auttaa toteuttamaan muita tavoitteita	Hallituksen mukaan ottaminen, vaikuttaa ja valvoo	Osana liiketoimintastrategiaa, johtopäätöksiä käytetään ja hyödynnetään	Pilari 1 tukeva, vakavaraisuus- aseman laadullinen arviointi	Suhteellisuus- periaate: Toteutetaan järkevästi, alueyhtiöt huomioiden
Taloudellisen raportoinnin oikeellisuustavoitteet:				
Virheettömyys	Täydellisyys, sisältää tarvittavat tiedot	Relevanttius, sisältää olennaiset asiat	Validiteetti, oikeaa asiaa esittävä	Oikea-aikainen

Kuva 7. ORSA-raportoinnin tavoitteet.

- c) **Tavoitteiden saavuttamiseen ja toteuttamiseen tarvitaan prosessi. Tiedonkäsitteilyllä on tärkeä merkitys taloudellisen raportointiprosessin kontrollitoimenpiteiden määrittämisessä. Taloudelliselle raportointiprosessin informaatioketjun vaiheet ovat tiedon kerääminen, tiedon siirto sekä yhteenveto/johtopäätökset.**

Tiedon kerääminen → Tiedon siirto → Yhteenveto/johtopäätökset. Tähän ketjuun on lisätty osittain haastatteluiden pohjalta muutama vaihe. Haastattelut analysoidaan seuraavassa kappaleessa mallin arvioinnin yhteydessä tarkemmin. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä nostaa esille niitä tekijöitä, mitkä ovat vaikuttaneet kontrollimallin lopputulokseen. Lisätyt vaiheet ovat

lähtötietojen oikeellisuuden varmistaminen, tiedon jalostaminen sekä prosessin lopussa johtopäätösten hyödyntäminen. Näihin lisäksi palataan tarkemmin mallin arvioinnin yhteydessä.



Kuva 8. Tiedonkäsittelyketju taloudellisessa raportointiprosessissa

Informaatioketjun vaiheiden on oltava todennettavissa jälkeenpäin, ja raportoitujen tietojen on täytettävä oikeellisuustavoitteet (Leitch, 2008; Vaassen, 2002). Mallissani olen olettanut, että tiedonkulkuun liittyvät kontrollit sisältyvät pääosin ORSA-raportoinnissa käytettävään tietojärjestelmään eli ovat tietojärjestelmäkontrolleja. ORSA-raportoinnissa käytetään KERA-tietojärjestelmää. Tähän liittyvät kontrollit käsittävät muun muassa tietojen tallentamista ja eteenpäin siirtämistä. Toki tietojen oikeellisuuden varmistamiseen liittyy myös manuaalisia kontrolleja, kuten työtehtävien eriyttäminen ja valtuutukset.

d) Tavoitteiden määrittämisen jälkeen tunnistetaan riskit, jotka vaikuttavat ratkaisevasti tavoitteiden saavuttamiseen sekä prosessi toteuttamiseen. Lisäksi on otettava huomioon kunkin riskin olennaisuus ja niiden mahdolliset vaikutukset.

Riskien määrittämiseksi voidaan lähteä luonnehtimaan mahdollisia riskejä tavoitteiden sekä edellä kuvatun yleistason prosessin näkökulmasta. Tavoitteiden osalta mahdollisia riskejä ORSA -raportoinnissa voisivat olla:

- Virheettömyys → Virhe lähtötiedoissa, virhe tietojen keräämisessä, siirtämisessä tai jalostamisessa/ laskentamenetelmissä sekä johtopäätösten huomiotta jättäminen. Tähän liittyvät myös tietojärjestelmärisikit sekä tietojärjestelmän käytön osaamiseen liittyvät riskit.
- Täydellisyys → Virhe lähtötiedoissa, säännösten huomiotta jättäminen ja dokumentoinnin huomiotta jättäminen.
- Relevanttius → Virhe lähtötiedoissa, dokumentoinnin huomiotta jättäminen, Pilari 1 mukaisen vakavaraisuusaseman arvioinnin tarkastelun huomiotta jättäminen ynnä muut ORSA-periaatteista poikkeamiset.

- Validiteetti → Virhe lähtötiedoissa sekä säännösten huomiotta jättäminen. (Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2, 2013.)

Edellä luetellut riskit ovat vain esimerkkejä, ja niitä on kerätty osittain työryhmätapaamisissa ilmenneistä näkökulmista. Näiden pohjalta voidaan määrittää lisää tarkempia riskejä, joita varmasti löytyy lisää analyysiä jatkaessa. Tämän tutkielman puitteissa ei kuitenkaan ole relevanttia listata kaikkia mahdollisia riskejä vaan enemminkin tarjota struktuuri niiden analysoinnille ja määrittämiselle. Eli ORSA-raportoinnin riskejä voidaan lähteä määrittämään tavoitteiden ja prosessin kuvauksen pohjalta. Luvun 2.5. jäsenyyksen pohjalta on hyvä nostaa esille muutama näkökulma riskien analysoinnissa. On hyvä huomioida riskien nopeus ja kesto. Reagointivaihtoehdot riskien vaikutuksille ovat *hyväksyntä, välttäminen, vähentäminen tai jakaminen*. Lisäksi on hyvä huomioida luonnolliset riskit ja jäännösriskit.

- e) **Valvontatoimenpiteet voivat olla ohjaavia, ehkäiseviä tai paljastavia ja sisältää automaattisia tai manuaalisia toimia. Kontrollitoimet tulee olla tarkoin määritellyt ja kohdistetut määritettyjen riskin pohjalta.**

Valvontatoimenpiteitä voidaan määrittää edellisiin vaiheisiin pohjautuen seuraavasti: Ensin huomioidaan valvontaympäristöön liittyvät tekijät ja määritetään tarvittavat kontrollitoimenpiteet. Toiseksi huomioidaan tavoitteet ja prosessin vaiheet, joiden pohjalta määritettiin edeltävät riskit. Näille riskeille pyritään määrittämään kontrollit. Lisäksi seurannalla tarkkaillaan määritettyjen kontrollien toimivuutta ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Seuraavassa olen listannut edelliset riskit, ja nuolen jälkeen on kursivoidusti esitetty esimerkkejä kontrollitoimista. Kontrollit perustuvat luvussa 2.5. listattuihin kirjallisuuden kontrollitoimiin (ks. 41- 43) sekä LähiTapiolan-poliitikoihin.

- Valvontaympäristöön liittyvät kontrollit → *Rakenteet, Toimivallat ja Vastuut. Henkilöstön pätevyyden varmistaminen → Koulutukset ORSA-prosessiin liittyen, Itsearviointit, Eri toimielinten työjärjestykset*
- Riskit liittyen tiedonkulkuketjun vaiheiden virhellisyyteen → *Valtuutukset ja hyväksymiset (manuaaliset tai automaattiset) Varmennustoimet, Yhteensovittaminen, Työtehtävien eriyttäminen, Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset, Tietojenkäsittelykontrollit esimerkiksi käyttöoikeudet tietojärjestelmiin*

- Johtopäätösten huomiotta jättäminen → *Koulutukset ORSA-prosessiin liittyen, Hallitukselle annettavat katsaukset ja raportit*
- Dokumentoinnin huomiotta jättäminen → *Varmennustoimet, Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset, Valtuutukset ja hyväksymiset*
- Tietojärjestelmäriskit → *Tietojärjestelmäkontrollit, KERA-sovelluksen käyttöoikeudet,*
- Tietojärjestelmän käytön osaaminen → *Koulutukset ORSA-prosessiin liittyen, Tietojenkäsittelykontrollit esimerkiksi käyttöoikeudet tietojärjestelmiin*
- Säännösten ja ORSA-periaatteiden huomiotta jättäminen → *Valtuutukset ja hyväksymiset, Varmennustoimet*
- Suhteellisuusperiaatteen huomiotta jättäminen → *Varmennustoimet, Yhteensovittaminen, Työtehtävien eriyttäminen, Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset,*
- Pilari 1 mukaisen vakavaraisuusaseman arvioinnin tarkastelun huomiotta jättäminen → *Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset*

Kontrollitoimenpiteiden määrittämisessä on hyvä huomioida seuraavia asioita. Kontrollitoimenpiteiden tulee olla sijoitettuna osaksi päivittäisiä operatiivisia prosesseja. Niiden tulee olla oikea-aikaisia ja riittävän tarkkoja. Lisäksi niitä toteuttavat valtuutetut ja pätevät henkilöt. Suoritettavilla kontrolleilla tulee olla nimetty ”omistaja”. Näillä kontrollitoimien omistajilla on valvontavastuu. Kuten listan kontrolleista nähdään, taloudellisen raportointiprosessin kontrollit liittyvät vahvasti informaation käsittelyyn ja keräämiseen. Myös Vaaseenin (2008) mukaan taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet ovat olennaisesti kytköksissä informaatiojärjestelmien kanssa. Listatut esimerkkikontrollit jaotellaan varsinaisessa mallissa ohjaaviin, estäviin tai niiden yhdistelmään. Lisäksi kontrollit jaotellaan manuaalisiin tai automaattisiin. Mallissa on myös tyhjä sarake kontrolleille, johon voi lisätä vastuhenkilöt ja kontrollien toteuttajat (ks. 77 ja 79).

Osa-alue / riski, mitä tulee valvoa ja kontrolloida	Kontrollitoimenpiteet	Manuaalinen / Automaattinen / yhdistelmä	Ohjaava / Estävä / Paljastava	Kontrollin vastuu henkilö / toteuttaja	Toteutusryhmä: per päivä/vko/kk/ vuosi
Valvontaympäristöön liittyvät kontrollit, rakenteet, toimivallat ja vastuut	Määritellyt vastuut	M	O / E		
	Määritellyt toimivallat	M	O / E		
	Työtehtävien eriyttäminen	M	O / E		
	Valtuutukset	M	O / E		
Henkilöstön pätevyys	Koulutukset ORSA:an liittyen	Y	O / E		
	Itsearviointit	Y	P		
	KERA -järjestelmän käyttöoikeudet	A	E		
	Eri toimielinten työjärjestykset				
Riskit tiedonkulkuketjussa: Lähtötiedoissa, tiedon siirrossa, jalostamisessa, laskentamenetelmissä	Työtehtävien eriyttäminen, esimerkiksi käyttöoikeudet tietojärjestelmiin	Y	O/E		
	Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset	M	P		
	Tietojenkäsittelykontrollit	A	E		
	Valtuutukset	M	O/E		
Johtopäätösten huomiotta jättäminen	Koulutukset ORSA:an liittyen	Y	O/E		
	Hallitukselle annettavat katsaukset ja raportit	Y	O/P		
Dokumentoinnin huomiotta jättäminen	Varmennustoimet	Y	P		
	Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset	M	P		
Tietojärjestelmäriskit	Tietojärjestelmäkонтроllit	A	O/E/P		
	KERA-järjestelmän käyttöoikeudet	A	O/E/P		
	KERA-järjestelmän työkulkukatsaukset, työnkulut ja versiointi	A	O/E/P		
Tietojärjestelmän käytön osaaminen	Tietojärjestelmäkонтроllit	A	O/E/P		
	KERA-järjestelmän käyttöoikeudet	A	O/E/P		
	Koulutukset ORSA:n liittyen	Y	O/E/P		
Säännösten ja ORSA -periaatteiden (myös Pilari I) huomiotta jättäminen	Valtuutukset ja hyväksymiset	M	O/P		
	Varmennustoimet	Y	P		
	Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset	Y	P		
Suhteellisuusperiaatteen huomiotta jättäminen	Varmennustoimet	Y	O/E		
	Yhteensovittaminen	A	O/E/P		
	Työtehtävien eriyttäminen	M	O/E		
	Viralliset ja olennaisten asioiden tarkistukset	M	P		

Kuva 9. Kontrollitoimenpiteet ORSA-raportointiprosessissa

f) Valvontaprosessi eli palaute ja seuranta ovat olennaiset koko prosessin tarkastelulle.

Palautteen ja seurannan näkökulmat ovat olennaisia ORSA-raportointiprosessissa. Kuten edellisessä luvussa todettiin, ORSA on osa strategista suunnittelua ja sen tulisi olla niin sanotusti alkusysäys johdon toimille, jotka liittyvät liittyen riskienhallintaan ja riskien pitämiseen halutulla tasolla (Dutch Association of Insurers, 2012). Valvontaprosessi siis tukee viittä edellistä vaihetta ja esimerkiksi juuri tavoitteiden saavuttamista. ORSA-raportoinnin tavoitteista hallituksen mukanaolo prosessissa ikään kuin myös varmistuu paremmin tämä tekijän kautta. Kontrollitoimenpidemallistani on esitetty kokoava kuva liitteessä 3. Tähän kuvaan on otettu mukaan myös luvun kuusi huomiota haastatteluiden pohjalta, eli mallin arviointi. Näin ollen organisaation kontrollointitoimenpiteet, tiedonkulku ja toiminnan johtaminen ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kontrollointitoiminnot eivät yksistään riitä, niitä on seurattava valvontaprosessin kautta. Tästä on annettava palautetta eli välitettävä tietoa prosessin eri vaiheille. Näin voidaan ohjata toimintaa eli tehdä tarvittavia korjauksia tai muutoksia. Tähän perustuen on olennaista ottaa myös omaan rakentamaani malliin mukaan valvontaprosessikäsité.

Alla näkyy kuvassa LähiTapiola-ryhmän ORSA-raportointiprosessille malli. Malli on rakennettu edellä selostettujen vaiheiden pohjalta. Malli ei kuitenkaan ole tyhjentävä ratkaisu, vaan sitä on mahdollista jatkojalostaa ja täydentää. Malli tarjoaa struktuurin sille, miten kontrollitoimenpiteitä voisi määrittää, sekä esittää muutamia esimerkkejä kontrollitoimenpiteistä. Lisäksi mallista näkyy osa-alueiden suhde toisiinsa. Aiempaan kirjallisuuteen nähden mallissa on omaa tuotostani juuri osa-alueiden järjestys ja prosessi -käsitteen hyödyntäminen. Mallin käyttö toimii seuraavasti: Ensimmäisessä huomioidaan valvontaympäristöön liittyvät tekijät ja määritetään tarvittavat kontrollitoimenpiteet niiden ympärille. Tämä on kuvattu mallin vasemmassa reunassa, jossa on lista valvontaympäristöön liittyvistä elementeistä. Niille määritetyt esimerkkikontrollit ovat kontrollilistan ensimmäinen laatikko. Toiseksi huomioidaan tavoitteet ja prosessin vaiheet, minkä pohjalta määritettiin edeltävät riskit. Ne näkyvät kuvassa riskit-sarakkeen alla. Näille riskeille pyritään määrittämään kontrollit eli kuvan sininen sarakke. Kontrollitoimenpiteet -osa mallista on täysin sama kuin yllä oleva kuva 9. Lopuksi valvontaprosessilla eli seuranta - ja palautteenanto-toiminnoilla tarkkaillaan määritettyjen kontrollien toimivuutta ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä mihin tahansa osa-alueeseen.

VALVONTAPROSESSI				KONTROLLIT, perustuvat sekä COSO -malliin että LähiTapiolan määrittämiin kontrollitoimenpiteisiin	Manuaalinen / Automaattinen / yhdistelmä	Ohjaava / Estävä / Paljastava	Kontrollin vastuu henkilö / toteuttaja	Toteutusrytmi: per päivä/ vko/ kk/ vuosi
VALVONTAYMPÄRISTÖ , näiden tekijöiden on hyvä olla määritelty ja kunnossa. Näihin liittyy kontrollitoimenpiteistä, valtuutukset, koulutukset sekä johtoelimille annettavat katsaukset	TAVOITTEET , sisältävät, kirjallisuudesta nostamani tavoitteet, tiedon oikeellisuuteen liittyvät tavoitteet sekä LähiTapiolan määrittämät 3 tavoitetta. Tavoitteet voidaan miettiä myös ORSA -raportointiprosessin ominaisuuksiksi.	PROSESSI , tiedonkulkuehtu vaiheineen. Perustuu Leitchin malliin, jota on täydennetty haastatteluiden pohjalta.	RISKIT on määritelty yhdistellen tavoitteita ja prosessin vaiheita.	M O/E O/E O/E				
Henkilöstön pätevyys	Kirjallisuuden tavoitteet 1. Suhteellisuusperiaatteen hyödyntäminen 2. Hallituksen mukanaolo 3. Osana liiketoimintastrategiaa, johtopäätöksiä käytetään ja hyödynnetään 4. Dokumentointi 5. Täydentää pilari 1.	Lähtötietojen oikeellisuuden varmistaminen	Valvontaympäristöön liittyvät tekijät, rakenteet, toimivallat ja vastuut	M M M M O/E				
Isännän ääni, hallituksen mukana olo raportointiprosessissa.								
Yleinen valvontavastuu		Tiedon kerääminen	Henkilöstön pätevyys	Y Y P E				
Rakenteet		Tiedon siirtäminen	Riskit tiedonkulkuehtuissa: Lähtöiedoissa, tiedon siirrossa, jalostamisessa, laskentamenetelmissä	Y M A A M O/E				
Toimivallat		Tiedon jalostaminen	Johtopäätösten huomiotta jättäminen	Y O/P				
Vastuut	Tiedon oikeellisuustavoitteet 1. Täydellisyys, sisältää tarvittavat 2. Relevanttius, sisältää olennaiset 3. Validiteetti, oikeaa asiaa esittävä 4. Oikea-alkainen		Dokumentoinnin huomiotta jättäminen	Y P P				
	LähiTapiolan tavoitteet 1. Hyödynnetään liiketoiminnassa 2. Säännösten mukaisuus 3. Vakavaraisuusarvioinnin		Tietojärjestelmäriskit	A O/E/P A O/E/P A O/E/P				
		Johtopäätösten laatiminen	Tietojärjestelmän käytön osaaminen	A A O/E/P Y O/E/P				
		Johtopäätösten hyödyntäminen	Säännösten ja ORSA -periaatteiden (myös Pilari I) huomiotta jättäminen	M O/P Y P Y P				
			Suhteellisuusperiaatteen huomiotta jättäminen	Y A M M O/E O/E/P O/E P				

Kuva 10. Sisäisen valvonnan kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille LähiTapiola -ryhmässä

5.2.2 Mallin arviointi

Tutkimuksessa haastateltiin LähiTapiola -ryhmän kahta johtaja-asemassa työskentelevää henkilöä. Haastatteluissa käytiin läpi tutkielman sisältöä, kontrollitoimenpidemallia sekä muutamia teemakysymyksiä mallin arviointiin liittyen. Haastattelut olivat vapaamuotoisia keskusteluita, ja niissä käsiteltiin ORSA-raportointiprosessia LähiTapiolassa. Haastattelut analysoitiin mallini arvioinnin pohjalta. Haastattelut toimivat ikään kuin puolivahvana markkinatestauksena, ja niiden pohjalta mallia tarkennettiin ja hiottiin. Haastatteluissa käytetty teema- ja kysymysrunko löytyvät tutkielman lopusta liitteenä.

Seuraavaksi nostetaan esille tärkeimpiä näkökulmia, mitkä ovat vaikuttaneet mallin lopulliseen ulkoasuun. Ensin käsitellään mallissa esittämiäni ORSA-raportoinnin ominaisuuksia/tavoitteita (ks.66). Tavoitteita peilataan sen perusteella, ovatko ne sopivat poiminnat ORSA:n tavoitteiksi, ja toisaalta se perusteella, miten niitä voisi valvoa. LähiTapiolan määrittämät kolme tavoitetta ORSA-raportoinnille ovat liiketoiminnallisten tarpeiden tukeminen, lakisääteisten vaatimusten täyttäminen sekä varmuuden tuottaminen hallitukselle ja johdolle riskien ja vakavaraisuuden tilan riittävän hyvästä hoidosta (LähiTapiola, 2013.) LähiTapiolan ORSA-tavoitteet tukevat kirjallisuudesta nostamiani tavoitteita.

Haastatteluissa nousi esille, että vaikka ORSA-raportointi on hyvin pitkälti olemassa olevien raporttien kokoamista ja jatkojalostamista, niin kuitenkin ORSA-prosessi kokonaisuutena on myös paljon muuta kuin pelkästään raportti. Siihen kuuluu dialogi johdon, valvojien sekä asiantuntijoiden välillä. ORSA-raportointiprosessi luo ikään kuin struktuurin sille, että keskustelua käydään eri tahojen välillä. (LähiTapiola, 2, 2014.) Dialogi liittyy siihen, miten ORSA-säännöksiä tulkitaan molemmin puolin. ORSA-säännökset ovat hyvin periaatetasoisia ja osittain tulkinnanvaraisia, eikä implementointiin ole olemassa niin sanotusti parhaita käytäntöjä. Haastateltavien mielestä säännöksiä tulisivin tulkita niin, että ORSA-prosessista ja raportoinnista tulisi järkevä kokonaisuus, mikä tuottaisi liiketoiminnallista hyötyä yhtiölle. (LähiTapiola, 2, 2014.)

”Se, että tehdään uudella tavalla raportointia, ei yksistään riitä. Lisäksi on pyrittävä sisällyttämään ORSA osaksi liiketoiminnan strategia-ajattelua.” (LähiTapiola, 2, 2014).

Säännösten riittävä noudattaminen liittyy suhteellisuusperiaatteen hyödyntämisen-tavoitteeseen ja liiketoimintastrategia-tavoitteeseen. Haastateltavat pitivät suhteellisuusperiaatetta hyvänä tavoitteena. Toisaalta nähtiin, että tämän periaatteen valvominen voinee olla haasteellista. Haasteellista on valvoa sitä, että ORSA toteutetaan riittävästi mutta ei kuitenkaan liian perusteellisesti. Yksi näkökulma oli myös se, että suhteellisuusperiaate ei välttämättä ole ORSA-prosessin tavoite vaan enemmänkin ominaisuus, joka otetaan huomioon ORSA-prosessia toteutettaessa.

Hallituksen aktiivisuustavoitetta on myös haasteellinen valvoa. Hallituksen aktiivisuustasoa voisi valvoa kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin on valvottava, että hallitus tekee sen, mitä sääntelyn mukaan pitää tehdä. Tätä varten ovat pöytäkirjakirjaukset, joista käy ilmi, että asiat on käsitelty. Toisaalta olisi huomioitava, miten hallitus ottaa kantaa ORSA-raporttiin. Antavatko he esimerkiksi palautetta tai muuta panosta raportoinnin suhteen? Molemmat haastateltavat näkivät, että hallituksen mukanaoloa olisi hyvä jotenkin ”kontrolloida”, mutta sitä, miten tämä käytännössä tapahtuu, ei osattu tarkkaan määrittää. Haastateltavat näkivät, että hallituksen aktiivisuus ORSA-prosessissa liittyy sekä osallistumiseen ORSA-raportointiprosessin alussa että lopussa. Tämä tarkoittaa riskinottohalukkuustasojen määrittämistä raportointiprosessin alussa ja johtopäätösten hyödyntämistä raportointiprosessi lopussa. Toisaalta nähtiin, että hallituksen aktiivisuus ei sinänsä käsitteenä ole tavoite vaan enemmin se, että hallitus ohjaa ja on mukana vaikuttamassa. (LähiTapiola, 1 ja 2, 2014).

Kolmatta tavoitetta, dokumentointia, pidettiin olennaisena tekijänä ORSA-prosessissa. Dokumentointia ei kuitenkaan nähty itsessään tavoitteena, vaan hyödyllisempänä nähtiin, että dokumentoinnilla voidaan saavuttaa muita ORSA:n tavoitteita. Lisäksi dokumentoinnista nousi esille esimerkiksi se, että LähiTapiolassa on tavoitteena, että sisäinen raportti sekä viranomaiselle toimitettava raportti olisivat yhtenevät. (LähiTapiola, 1, 2014).

Neljättä määrittämäni ORSA-tavoitetta tarkennettiin haastatteluiden pohjalta seuraavasti. Pilari 1 on kvantitatiivinen kehikko, mutta niin myös on osaltaan pilari 2. Nähtiin, että Pilari 1 on myös ikään kuin vaatimus. Tavoitteena voidaan pitää sitä, että halutaan täydentää Pilari vakavaraisuusarvioita. Toinen haastateltava totesi seuraavaa kyseisen tavoitteen osalta:

”ORSA-raportin avulla voidaan nähdä kokonaisuus ja sen pohjalta arvioidaan kokonaisvakavaraisuusarvioita.” (LähiTapiola, 2, 2014)

Viimeisen tavoitteen osalta nousi esille, että ORSA-raportoinnin johtopäätökset tulisivat olla mukana liiketoiminnan merkittävässä päätöksissä. Seuraava lainaus saa tukea myös kirjallisuudesta. ORSA-raportoinnin tulisi toimia niin sanotusti alkusysäyksenä johdon toimille (Dutch Association of Insurers, 2012). ORSA:n tavoitteissa on tärkeää, että sitä käytetään liiketoiminnan tukena. Lisäksi ORSA-raporttia päivitettäessä pitäisi aina tietää, mitä liiketoiminnassa tapahtuu. ORSA on kaksisuuntainen prosessi. (LähiTapiola, 1, 2014.)

ORSA-prosessin tavoitteena on olla mukana merkittävässä liiketoiminnan päätöksissä. Jää nähtäväksi, osataanko ORSA todella ottaa niihin mukaan. Se on iso yrityskulttuurinen muutos, joten se tulee viemään vielä aikaa.” (LähiTapiola, 1, 2014.)

ORSA-raportoinnin kehittämisen suhteen nousi esille seuraavia huomioita: Haastateltavat näkivät, että kokonaisuuden käyttöönotossa on paljon tekemistä. Toinen haastateltava näkee, että itse ORSA-raportin toteuttaminen ei liene ongelmallista. Sen sijaan ongelmat voivat liittyä keskusteluun raportin ympärillä. Keskustelu liittyy esimerkiksi hallituksen osallistumiseen prosessin alussa luomalla riskienottohalukkuustasot ja tavoitteet sekä raportoinnin lopussa johtopäätösten hyödyntämiseen eli liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttamiseen. (LähiTapiola, 2, 2014.)

Yhteenvedon kokoamistani ORSA-tavoitteista arviointina oli, että tavoitteita pidettiin hyvinä. Suhteellisuusperiaatteen huomiointi -tavoite pidetään edelleen mallissani tavoitteena, vaikka se nähtiin ennemminkin ORSA-prosessin ominaisuutena. Toinen tavoite, hallituksen aktiivisuus, tarkennetaan seuraavasti: hallituksen mukanaolo ja ohjaaminen ORSA-raportoinnin alussa ja lopussa sekä keskustelu valvontaviranomaisen kanssa.

Haastateltavat näkivät, että rakentamani malli on hyvä tapa ilmaista sisäisen valvonnan kontroleja. Toinen haastateltava totesi, että on oikein lähteä tavoitelähtöisesti ja riskien määrittämisen kautta, jos lopputulokseksi halutaan kontroleja. On tärkeää tunnistaa tärkeimmät ongelmat ja solmukohdat. (LähiTapiola, 1, 2014.)

Kontrollitoimenpidemallissa ensimmäinen vaihe on valvontaympäristö. Tätä pidettiin hyvänä, sillä esimerkiksi henkilöstön pätevyys on relevanttia tarkastaa. Valvontaympäristöön liittyvän valtuutuksen osalta olisi hyvä nimetä tietty henkilö eikä vain funktiota. Näin myös kontrolli-

toimenpiteet on otettu malliin mukaan. Tavoitteet käsiteltiin edellä, joten niihin ei enää pu-
reuduta. Tavoitteiden jälkeen on prosessi.

Sain haastatteluista hyviä näkökulmia kontrollitoimenpidemallin kehittämiseen. Esimerkiksi
olin pohtinut, että miten prosessi tulisi esittää ORSA-raportointiprosessin kohdalla. LähiTa-
piolan luonnoksessa oli hahmoteltu ORSA-raportoinnille prosessikaavio. Kuitenkin tämän
osalta nousi esille se, että raportointi ei välttämättä etene kronologisessa järjestyksessä.
Myöskään jako riskienhallinnan ja aktuaaritoiminnan välillä ORSA-raportoinnissa ei ole niin
mustavalkoinen. Eli prosessin ei voi sanoa alkavan yhdestä funktiosta ja siirtyvän sitten seu-
raavaan. Tämän johdosta ORSA-mallissani ei ole esitetty ORSA-raportointiprosessia sisällöl-
lisesti prosessina, vaan lähinnä yleistasolla. Mallissa on sana prosessi, ja sillä viitataan lähinnä
ylätasolla informaationkulkuun raportointiprosessissa. Prosessin paikkaa mallissa vaihdettiin
heti tavoitteiden jälkeen (aluksi se oli viimeisenä vaiheena), mikä nosti esiin relevantin näkö-
kulman:

*”Ymmärrän enemmän prosessin niin, että jos pitää tuottaa jokin raportti, niin
siihenhän luodaan prosessi. Prosessi on väline päästä tavoitteisiin eli tapa toi-
mia ja sitähän tässä myös valvotaan, prosessia laajassa mittakaavassa.”* (Lähi-
Tapiola, 1, 2014.)

Prosessiin liittyen tiedonkulkuketjun vaiheisiin toinen haastateltava ehdotti lisäystä, tiedon ja-
lostaminen, mikä tulisi ennen yhteenvetoa. Jalostettuun tietoon liittyvät kontrollit ovat myös
tärkeitä. Lisäksi molemmissa haastatteluissa nousi esille lähtötietojen oikeellisuuden varmis-
taminen sekä lopputuloksen eli johtopäätöksen hyödyntäminen ja käyttäminen liiketoiminnan
hyväksi. Eli tiedonkulkuketjua täydennettiin näiden huomioiden pohjalta muotoon:

***Lähtötiedot/oletukset alussa → Tiedon kerääminen → Tiedon siirto → Jalostaminen →
Johtopäätökset → Johtopäätösten hyödyntäminen***

Prosessi kuuluu olennaisesti myös raportoinnin ja numeraalisten tietojen tuottamiseen. Haas-
tateltava totesi, että on hyvä huomioida, ettei raportti ole pelkästään kertova, vaikka se onkin
enemmän kuin tilinpäätös. Se on ikään kuin rinnastettavissa toimintakertomukseen. Numee-
risten tietojen lisäksi raporttiin liittyy sama vaatimus kuin tilinpäätökseen, se pitäisi pystyä
jälkikäteen näyttämään toteen. Näin ollen Lähtötiedot/oletukset alussa on tärkeä lisäys ket-
juun. Lähtödata tulee olla tarkoin kuvattu ja tallennettu. ORSA-raportoinnissa on paljon eri

oletuksia, joita käytetään laskennassa, joten oletusten arvot ja lähtökohdat on tärkeä olla tiedossa. Tähän liittyen nousi esille riski ”virheelliset laskentamenetelmät”. Tämä kontrolli on hyvä olla, sillä ORSA -raportoinnissa käytetään paljon asiantuntijalta tulevia ja liiketoimintaan pohjautuvia oletuksia ja parametreja, mitkä siis eivät tule viranomaiselta. (LähiTapiola, 1, 2014).

”Taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistaminen lähtee valvonnan kannalta raportoinnista. ORSA-raportissa on tietty lähtödata ja oletukset, jotka tulevat liiketoiminnasta asiantuntijalta. On skenaarioita, stressitestejä ja pitää tehdä jonkin verran myös kvantitatiivista arviota, siitä kuinka hyvin pilari 1 mallit ja menetelmät soveltuvat meidän riskiprofiiliin. Sääntelyssä on se vaatimus, että tästä laskentaprosessista pitää tallettaa riittävät tiedot, että jälkikäteen pystytään riittävästi todentamaan laskennan lopputulokset. Tämä tarkoittaa, että välivaiheista pitää olla riittävästi dokumentteja ja varmennustoimia. (LähiTapiola, 1, 2014.)

Edellinen lainaus on olennainen mallini kehittämisen suhteen. Tämä näkökulma on tärkeä tekijä, ja se on pyritty huomioimaan mallissa informaatioketjuun liittyvien kontrollien puolesta. Näkemys saa myös tukea kirjallisuudesta. Luvussa 2 esitetyt Leitchin (2008) ja Vaaseenin (2002) näkemykset ovat samalla kannalla siinä, että informaatioketjun vaiheiden on oltava todennettavissa jälkeenpäin ja että raportoitujen tietojen on täytettävä oikeellisuustavoitteet. Lisäksi haastatteluissa ehdotettiin tiedonkulkuketjun väleihin teknisiä kontroleja, esimerkiksi miten tiedot tallentuvat ja siirtyvät eteenpäin. Olen ajatellut, että mallissani juuri tiedonkulkuun liittyvät kontrollit sisältyvät päällisin puolin ORSA-raportoinnissa käytettävään tietojärjestelmään eli KERA-järjestelmään.

Riskien määrittämiseksi olen ottanut ORSA-kontrollitoimenpidemalliin mukaan LähiTapiolan hahmottamat riskit ORSA-raportoinnissa perustuen riskimatriisiin:

- Aikataulujen pettäminen
- Valtuuttaminen epäonnistuu
- Viranomaisvaatimusten täyttämättömyys
- Virheelliset lähtötiedot
- Virheelliset laskentamenetelmät
- Johtopäätösten huomiotta jättäminen
- Tietojärjestelmän tekniset riskit
- Tietojärjestelmän käytön osaaminen (Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2, 2013)

Haastatteluissa nousi esille seuraavia tekijöitä riskeihin ja kontroleihin liittyen. Mallissa kontrollien jako ohjaaviin, estäviin ja paljastaviin nähtiin hyvänä, sillä sama jako perustuu LähiTapiolan riskienhallinta-poliitikoihin. Riskienhallinnassa näiden kolmen kontrollin näkökulmana on, että kun seurataan riskitapahtumia, otetaan huomioon ennakoivasti sellaisia tapahtumia, joita oletetaan tapahtuvan. Näin ollen kontrollien on oltava samasta maailmasta. Tarkoituksena on pyrkiä rakentamaan sellaisia kontroleja tai paljastamaan niitä tapahtumia, mitä ennakoidaan tapahtuvan.

”Kontrollien on puhuttava samaa kieltä. Otetaan huomioon mitä ajatellaan syntyvän kun rakennetaan kontroleja ja toisaalta kontrolloidaan sitä mitä kenties on jo joskus tapahtunut.” (LähiTapiola, 1, 2014).

Yleisesti ottaen kontrollitoimenpidemalliani pidettiin hyvänä. Kertauksena mallin arvioinnista, mitä muutoksia ja tarkennuksia siihen tehtiin haastatteluiden pohjalta: Ensimmäinen prosessin paikka tarkentui tavoitteiden jälkeen. Prosessiin tuli lisää vaiheita, oikeat lähtötiedot, jalostaminen ja johtopäätösten hyödyntäminen. Nämä ovat olennaiset lisäykset ORSA-raportoinnin kontrolloinnille. Toiseksi, mallini on suhteellisen yleistasoisen, joten laskentadatan ja lähtötietojen oikeellisuuteen liittyviin kontroleihin ei pureuduttu niin syvästi. Tämä näkökulma on pyritty huomioimaan mallissani yleistasoisesti tietojärjestelmiin perustuvien kontrollien puolesta. Tietojärjestelmäkontrolli-näkökulman käsittely olisi vaatinut laajemman kokonaisuuden tarkastelun, joka ei olisi mahtunut tämän tutkielman rajoihin. Tietojärjestelmäriskit ja kontrollit jäänevät niin sanotuiksi jäännösriskeiksi. Kolmanneksi edellä puhuttiin paljon hallituksen mukanaolosta prosessin alussa ja lopussa. Tähän liittyviä kontrollitoimia on kuitenkin vaikea yksiselitteisesti määrittää.

6. Johtopäätökset

6.1. Tutkimuksen arviointi

Tutkielmalla oli kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli määrittää aiemman kirjallisuuden perusteella taloudellisen raportoinnin kontrollitoimenpiteitä ja luoda niistä niin sanottu yleismalli. Tämä rakennettiin tutkielman kappaleessa 2.5, ja kuva mallista löytyy sivulta 44. Yleismalli on jäsennetty kirjallisuuden pohjalta. Yleismalliin on otettu mukaan tärkeimmiksi havaitut tekijät taloudellisen raportoinnin sisäisessä valvonnassa. Elementit esiintyvät kirjallisuudessa eri yhteyksissä, joten ne eivät itsessään ole uutta asiaa. Oma näkemykseni yleismallissa on osa-alueiden järjestyksessä. Lisäksi mallin taustalla oleva merkitys näkyy siinä, että yleismallin jäsennyksen pohjalta voidaan määrittää taloudellisen raportoinnin kontrollitoimenpiteitä. Lisäksi prosessi -käsite otettiin mukaan malliin perustuen havaintoihin laskenta-toimen kirjallisuudesta (Leitch, 2008; Vaaseen, 2002). Muuten prosessi ei esiinny usein sisäisen valvonnan osa-alueena, joten sen mukaan ottaminen on osittain omaa tuotostani.

Toisena tavoitteena oli rakentaa yleismalliin perustuva ratkaisumalli ORSA-raportoinnin sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteistä LähiTapiola -ryhmälle. Ratkaisumallia rakennettiin luvussa viisi. Pohjana käytettiin yleismallia, ORSA-periaatteita ja siihen liittyvää kirjallisuutta sekä empiirisesti tehtyjä havaintoja. Näiden pohjalta hahmotettiin kontrollitoimenpidemalli ORSA-raportointiprosessille. Malli löytyy tutkielman sivulta 74. Varsinaiset kontrollitoimenpiteet on kuvattu lisäksi omana kuvanaan sivulla 72, jotta ne tulisivat selkeämmin esille. Rakennettua ratkaisumallia arvioitiin haastatteluiden pohjalta. Havaittiin muutamia tekijöitä, joiden kontrollointia ei tämän tutkielman puitteissa voitu täysin yksiselitteisesti ratkaista, esimerkiksi hallituksen mukanaolo prosessissa. Tähän liittyen esitettiin esimerkki kontrollitoimia, kuten hallitukselle annettavat katsaukset ja raportit. Toiseksi tietojärjestelmiin liittyviin kontrollitoimiin ei tutkielman rajoissa voitu syvällisemmin pureutua. Niihin liittyviin riskeihin esitettiin kontrolleiksi esimerkiksi tietojärjestelmäkontrollit ja KERA-järjestelmän käyttöoikeudet sekä työnkulkukatsaukset.

Toiseen tavoitteeseen sekä tutkimusotteeseen liittyy, että tutkimuksessa kehitelty ratkaisumalli olisi hyödyllinen ja käytännössä toimiva LähiTapiola-ryhmälle. LähiTapiolan yhteistyöryhmän jäsenet pitivät kontrollimallia yleisesti ottaen toimivana. Hyvänä asiana nähtiin, että malli on voitu koota yhteen, vaikka se sisältää monia osa-alueita. Painopiste on varsinaisilla kontrolleilla ja ne on pyritty esittämään selkeästi. Toki ratkaisumalli ei ole tyhjentävä vastaus

sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteistä ORSA-raportointiprosessille. Kuitenkin toivottavaa on, että sen pohjalta löydettäisiin uusia näkökulmia tai että se voisi avata keskustelua LähiTapiolassa aiheen ympärillä. Nähtäväksi jää, miten hyödyllinen malli tulee käytännössä olemaan.

Kontribuutiota aiempaan kirjallisuuteen pyrittiin tuottamaan kolmella tavalla. Ensimmäkin pyrittiin mallintamaan taloudellisen raportoinnin kontrollitoimenpiteitä uudella tavalla. Aihetta lähestyttiin siten, että käsiteltiin niin johdonlaskentatoimen kuin myös ulkoisen laskentatoimen kirjallisuuden näkökulmia aiheesta. Näistä poimittiin esille tärkeimpiä tekijöitä ja jäsennettiin niin sanottu yleismalli. Tämän yleismallin pohjalta rakennettiin uniikki ratkaisumalli ORSA-raportointiprosessille. Ratkaisumalli on yleistasoinen, joten se jättää mahdollisuuden tarkentamiselle ja täydentämiselle. Konteksti, LähiTapiolan ORSA -raportointiprosessi, on kuitenkin aiemmasta kirjallisuudesta eroava, joten mallia voidaan pitää uutena tapana jäsentää raportointiprosessin kontrollitoimenpiteitä.

Toisena kontribuutiona aiempaan kirjallisuuteen oli tavoite tuoda keskustelu taloudellisen raportoinnin sisäisestä valvonnasta uuteen kontekstiin, vakuutusyhtiöiden ORSA -raportointiin. Vakuutusyhtiöiden sääntely on ajankohtainen teema. Uudet sääntelyt eivät välttämättä ole vakuutusyhtiöitä rasittava tekijä. Varsinkin Solvenssi II -direktiivin tarkoituksena on sekä parantaa vakuutuksenottajan turvaa että myös asettaa sellaisia säännöksiä, joiden soveltamisesta voitaisiin saada myös liiketoiminnallista hyötyä. ORSA -raportointi on se osa Solvenssi II -sääntelykehikkoa, jolla tätä liiketoiminnallista hyötyä voitaisiin saavuttaa. ORSA-raportointi on kertova raportti eli se muistuttaa toimintakertomusta. Kokonaisuutena se on laaja ja moniosainen. Tässä tutkielmassa pyrittiin avaamaan ORSA-raportoinnin sisältöä, tavoitteita ja merkitystä.

Kolmantena kontribuutiona pyrittiin tarkastelemaan taloudellisen raportoinnin sisäiseen valvontaan liittyvää kirjallisuutta kattavasti ja yhdistellen monipuolisia lähteitä. (COSO, 2013; Simons, 1995; Malmi & Brown, 2008; Ottley, 1999). Kirjallisuutta käsiteltiin ja yhdisteltiin seuraavasti: Sisäisen valvonnan kokonaisuus määriteltiin COSO-viitekehyksen kautta, ja tätä määritelmää peilattiin johdonlaskentatoimen sekä ulkoisen laskentatoimen kirjallisuuden näkökulmiin. Johdon kontrollijärjestelmä -käsitteen ja COSO -mallin osalta havaittiin, että käsitteissä on paljon yhtäläisyyksiä. Sisäisellä valvonnalla voidaan luonnehtia olevan institutionaalisen merkityksen, kun taas johdon kontrollijärjestelmä käsitteenä liittyy enemmän organi-

saation operatiivisen toiminnan seurantaan ja arviointiin. Johdon kontrollijärjestelmäkäsitteen tarkastelu oli olennainen kontrollitoimenpiteiden mallintamisen kannalta. Havaittiin, että kontrollijärjestelmillä on kutakuinkin yhteinen struktuuri valvonnan organisoimisessa tavoitteista palautteenantoon. Tätä samaa ideaa mukailtiin myös kehittämässäni mallissa. Lisäksi toisena näkökulmana tarkasteltiin taloudelliseen raportointiin liittyvää sisäistä valvontaa ulkoisen laskentatoimeen liittyvän kirjallisuuden kautta. Tästä nousi esille muun muassa valvontaympäristöön liittyvien tekijöiden sekä kontrollitoimenpiteiden seurannan tärkeys taloudellisen raportointiprosessin sisäisessä valvonnassa. Yhdistelemällä eri lähteitä ja näkökulmia oli mahdollista rakentaa taloudelliselle raportointiprosessille sisäisen valvonnan kontrollitoimenpidemalli.

Kokonaisuudessaan koen, että tutkielman lopputulos on toimiva. Aihe oli mielenkiintoinen ja laaja. Haasteena oli rajojen asettaminen käsiteltäville teemoille. Mielestäni onnistuin tässä kuitenkin hyvin. Tutkielma eteni yleistasolta kohti yksityiskohtaista ratkaisumallia. Tämän ratkaisumallin peilaaminen takaisin laajempaan kokonaisuuteen, sisäiseen valvontaan, ei aiheuta ristiriitaisia tulkintoja. Mallista löytyy samoja piirteitä kuin esimerkiksi COSO -viitekehyksen sisäisen valvonnan määritelmästä. Näin ollen mallin perusrakenne on kirjallisuuden mukainen. Käytännön toimivuus riippuu pitkälti mallin hyödynnettävyydestä liiketoimintaan. Jää nähtäväksi, miten ORSA-raportoinnin kontrollitoimenpidemallia hyödynnetään LähiTapiola -ryhmässä.

6.2. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aihe on ajankohtainen, mielenkiintoinen ja toki laaja. Kaikkia relevantteja näkökulmia ei voitu tutkielman rajoissa ottaa huomioon. Seuraavaksi käyn läpi muutamia teemoja, joita olisi voinut käsitellä kattavammin, ja niiden pohjalta esitän ehdotuksia jatkotutkimuksille.

Solvenssi II -sääntelykehikkoon ja ORSA-prosessiin liittyen ei ollut tutkielmaa kirjoittaessa saatavilla niin sanottuja ”parhaita käytäntöjä”. Jatkossa tämän aiheista kirjallisuutta ja tutkimusta tulee varmasti enemmän. Tähän liittyen olisi mielenkiintoista tarkastella, miten Solvenssi II ja ORSA-prosessin käyttöönotto on osattu hyödyntää liiketoiminnallisesti vakuutusyhtiössä.

Taloudellinen ja ei-taloudellinen raportointi ovat ajankohtaisia aiheita laskentatoimen kirjallisuudessa. Lisääntyvässä määrin on painopiste siirtynyt juuri ei-taloudelliseen raportointiin, esimerkiksi kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun -raportointi. Tässä tutkielmassa käsiteltiin taloudellista raportointia sen oikeellisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamisen näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin, miten taloudellisen ja ei-taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan rakenteet eroavat. ORSA-raportoinnin yhteydessä puhuttiin johtopäätösten hyödyntämisen tärkeydestä. Näin ollen olisi kiinnostavaa tarkastella, miten raportoinnin johtopäätöksiä hyödynnetään liiketoiminnassa. Tässä tutkielmassa pyrittiin rakentamaan struktuuri valvonnalle ja toki sitä kautta edesauttamaan liiketoiminnallisen hyödyn saavuttamista ORSA -raportointiprosessissa. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten muuten taloudellisesta raportoinnista saatavaa liiketoiminnallista hyötyä voitaisiin edesauttaa, esimerkiksi finanssialalla.

Lähdeluettelo

- Ahokas, N. (2012). *Mitä on Sisäinen Valvonta?* . Jyväskylä: Edita Publishing Oy .
- Al-Darwish, A.;Hafeman, M.;Impavido, G.;Kemp, M.;& O'Malley, P. (August 2011). Possible unintended Consequences of Basel III and Solvency II. *IMF Working Paper*.
- Altamuro, J.;& Beatty, A. (2010). How does the internal control regulation affect to financial reporting? *Journal of accounting and economica*, 49, ss. 58-74.
- Anthony, R. (1965). *Management Planning and Control Systems: a Framework for analysis* . Harvard Business School Press.
- Bernardino, G. (2011). *ORSA - The heart of Solvency II*. Lisbon: EIOPA European Insurance and Occupational Pension Authority.
- Bruining, H.;Bonnet, M.;& Wright, M. (2004). Management Control Systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15, 155-177.
- Chua, W. (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61(4), 1-33.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. American Institute of Certified Public Accountants
- Creedon, S. (25. May 2011). *Board engagement with ORSA - reconciling different perspectives*. Noudettu osoitteesta Groupe Consultatif Actuarial European.
- Doyle, J., Ge, W., & McVay, S. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. (44), 193-223.
- Duverne, D.;& Le Douit, J. (2009). IFRS Phase II and Solvency II: Key Issues, Current Debates. *The Geneva Papers*, 47-55.
- Ernst& Young. (2009). *Internal Controls over Financial Reporting - Integrating in Business processes & Key Lessons to Learn*. Retrieved huhtikuu 20., 2014, from Internal Control over financial reporting:
http://www.fmi.ca/media/41445/ICFR__presentation_-_Ernst_and_Young.pdf
- Feng, M., Li, C., & McVay, S. (2009, September). Internal Control and Management Guidance. *Journal of Accounting and Economics* , 1-50.
- Hannukkala, P. (1997). Sisäisen valvonnan kokonaisjärjestelmä ja pörssiyhtiön vuosikertomus. *Tilintarkastus-Revision*(4), 335-336.
- Heier, J.;Dugan , M.;& Sayers, D. (2005). A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution. *Accounting History*, 10(3), 39-70.
- Hilli, P. (2012). Uusi lähestymistapa rahoituslaitosten riskienhallintaan. *Tilintarkastus*, 32-35.

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara. (2007). *Tutki ja Kirjoita*.
- Hoitash, U.;Hoitash, R.;& Bedard, J. (2009). Corporate governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes. *The Accounting Review*, 84(3), 839-867.
- Huerta de Soto, J. (2009). *The Fatal error of Solvency II*. Blackwell Publishing.
- Ilvessalo, S.;& Vuotilainen, R. (2009). *Näkökulmia Vakutustoiminnan Strategiseen johtamiseen*. Helsinki: FINVA (Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy).
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P., & Curtis, M. B. (2012, Fall). The updated COSO Internal Control - Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *Journal of Information Systems*, 26(2), pp. 189-213.
- Kaplan, R. S.;& Norton, D. (January-February 1992). Balance score card that drives performance. *Harvard business review*(92105).
- Krishnan, J. (2005). Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis. *Accounting Review* , 2(80), 649-675.
- Leitch, M. (2008). *Intelligent Internal Control and Risk Management*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited .
- Leppiniemi, J. (2006). *Kirjanpitolaki - kommentaari*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lukka, K.;& Tuomela, S. (1998). Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. *Yritystalous*, 4, ss. 23-29.
- Lukka, Kasanen, & Siitonen. (1993, Fall). The Constructive Approach in Management Accounting Research . *Journal of Management Accounting Research*.
- Lähdemäki, J. (2013). COSO - moderni viitekehy sisäisen valvonnan toteutukseen . *Balanssi* , 4, 48-50.
- Malmi, T.;& Brown, D. (2008). Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, ss. 287-300.
- Mechant, K., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Merchant, K. A. (1985). Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study . *Accounting, Organizations and Society*, 1(10), 67-85.

- Moilanen, M. (1996). COSO-raportti - Sisäisen valvonnan käsitelmä ja pohja sisäisen valvonnan kehittämiseksi. *Tilintarkastus-Revision*, 3, 211-221.
- Niemelä, J. (1997). Sisäiset ja atk-järjestelmän kontrollit. *Tilintarkastus revision*(4), 157-159.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 363-382.
- Pajamo, P. (01. 04 2014). Näkökulmia johdon raportointiin. *Key Elements of COSO - Control Environment*. Helsinki: Sisäiset tarkastajat ry. .
- PCAOB Public Company Accounting Oversight Board. (2007, June 12). An audit of Internal Control over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statement. *Auditing and Related Professional Practice Standards*, pp. 393-448.
- Pwc . (01. 04 2014). *Key Elements of COSO - Control Environment*. Helsinki: Sisäiset Tarkastajat ry kevätseminaari.
- Rantala, J.;& Pentikäinen, T. (2009). *Vakuutusoppi*. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ryhmän Riskienhallintapalvelut 2. (2013). *LähiTapiola -ryhmittymän ORSA-poliitiikkaluonnos 2.0*. Espoo.
- Salmi, T.;& Järvenpää, M. (2000). Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloustieteen aikakirja*, 263-275.
- Sihvonen, J. (2013). COSO uudistui toukokuussa. *Syynissä (www.theiia.fi)*.
- Spekle, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society* , 24, 419-441.
- Sullivan, D. (01. 04 2014). COSO 2013 Internal Control - Integrated Framework. *COSO workshop IIA Finland*. Helsinki: Sisäiset tarkastajat ry.
- The Dutch Association of Insurers. (2012). *Vision on Own Risk and Solvency Assessment, ORSA working group*. Verbond van Verzekeraars.
- Tuomela, T.-S. (2003). On bringing more action into management accounting research: process consideration based on two constructive case studies. *European Accounting Review*, 12(3), 409-442.
- Vaassen, E. (2002). *Accounting information systems - a managerial approach* . West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Zhang, Y., Zhou, J., & Nan, Z. (2007). Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses. *Journal of Accounting and Public Policy* (26), 300-327.
- Zhang, Y., Zhou, J., & Zhou, N. (2007). Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses. *Journal of Accounting and Public Policy*(26), 300-327.

Sähköiset lähteet:

EIOPA (2013) Hallintojärjestelmää koskevat ohjeet [haettu 6.3.2014]
https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/publications/guidelines/System_of_Governance/EIOPA_2013_00200000_FI_TRA.pdf

Euroopan Unionin virallinen lehti (2014) (EUR LEX) Europa - tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä. [haettu 2.2.2014] Saatavilla:
http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/financial_services_insurance/l22030_fi.htm

Ernst& Young. (2009). *Internal Controls over Financial Reporting - Integrating in Business processes & Key Lessons to Learn*. Haettu 20.. huhtikuu 2014 osoitteesta
Internal Control over financial reporting: [haettu 2.2.2014] Saatavilla:
http://www.fmi.ca/media/41445/ICFR__presentation_-_Ernst_and_Young.pdf

Finanssialan keskusliitto (2013) Finanssialan keskusliitto, Lausunto vakuutusyhtiölain muuttamista ym. koskevasta hallituksen esityksestä Sosiaali- ja terveysministeriölle 20.5.2013 (Pia Santavirta) [haettu 11.3.2014]
http://www.fkl.fi/kannanotot/lausunnot/Dokumentit/HE_luonnos_vakuutusyhtiolain_ym._muuttaminen_20052013.pdf

FIVA, Kuva 4. EU:n valvontakehikko [haettu 6.3.2014] Saatavilla:
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/Pages/Default.aspx>

FIVA (2011) Tiedote. [haettu 5.3.2014] Saatavilla:
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/2011/Pages/02_2011.aspx

FIVA (2013), Finanssivalvonta, valvottavatapaaminen 27.11.2013 [haettu 5.3.2014] Saatavilla:
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/Solvenssi_valvottavatapaamiset_27_ja_28112013.pdf

FIVA (2012) esitys: Sisäinen valvonta osana valvottavan johtamista ja toimintaa, 16.3.2012, Marja Nykänen [haettu 5.3.2014] (www.finanssivalvonta.fi)

HE (2013) 83/2013 vp, Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi vakuutusyhtiölain ja eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta, HE/2013 [Haettu 5.2.2014] HE 83/2013 vp, [haettu 8.5.2014]
Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130083>) [haettu 11.3.2014]
<http://www.eduskunta.fi/HE83/2013> [Haettu 2.6.2014]
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521#a13.12.2013-981>

PWC, kuva COSO kuutiosta, [25.2.2014] Saatavilla: <http://www.pwc.com/gr/en/internal-audit-services/news/ia-coso-internal-control.jhtml>

PWC (2012) Operational Issues of risk management, April 2012, www.pwc.com/solvencyII - PWC, [haettu 11.3.2014]

MFSA (2010) The System of Governance under Solvency II – MFSA 2010, [haettu 11.3.2014] <http://www.mfsa.com.mt/pages/announcements.aspx?id=18>

Ratsula Niina (2014): <http://www.codeofconduct.fi/> [haettu 6.5.2014]

(Sisäiset Tarkastajat ry) Saatavilla: <http://www.theiia.fi/etusivu> [haettu 29.5.2014]

Muut lähteet:

LähiTapiola sisäiset materiaalit

LähiTapiola, 2013 a LähiTapiola -ryhmittymän sisäisen valvonnan politiikka (23.10.2013)
”Suuntaviivat ja toimintaohjeet hallituksille, johdolle ja esimiehille ja henkilöstölle”

LähiTapiola, 2013 b Politiikkaluonnos 2.0 Oma riski- ja vakavaraisuusarvio (3.12.2013)

LähiTapiolan nettisivut: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta>

Tapaamiset ja haastattelut:

LähiTapiola työryhmätapaaminen, 23.1.2014, Espoo

LähiTapiola työryhmätapaaminen, 11.3.2014, Espoo

LähiTapiola työryhmätapaaminen, 11.4.2014, Espoo

LähiTapiola työryhmätapaaminen 6.5.2014, Espoo

LähiTapiola työryhmän lopputapaaminen, 9.6.2014, Espoo

Viittauksen tapaamisiin, (LähiTapiola, c, 2014)

Haastattelut, 23.5.2014, Espoo

Haastateltava 1, (LähiTapiola, 1, 2014)

Haastateltava 2, (LähiTapiola, 2, 2014)

Liitteet

Haastatteluteemat:

Nykytilanne:

1. Haastateltavan asema ja työtehtävät
2. ORSA-raportoinnin nykytilanne:
 - a. Millainen ”ORSA” on nyt?
 - b. Miten arvioidaan vakavaraisuutta laadullisesti?
 - c. Raportointisuhteet: miten hyvin tieto kulkee eri funktioiden välillä?
 - d. Miten kootaan johtopäätöksiä?
 - e. Miten Kera -järjestelmä toimii?

Esitetyn kontrollitoimenpidemallin arviointi:

- f. Valvontaympäristö
- g. Tavoitteet
- h. Riskit
- i. Kontrollit
- j. Prosessi →Miltä vaikuttaa?
3. Onko relevanttia tarkastaa, henkilöstön pätevyys? Hallituksen aktiivisuus? Valvontavastuu?
4. Tavoitteet: ovatko nämä ORSAn tavoitteet?
5. Ovat riskit relevantteja? Millaisia riskejä lisää?
6. Kontrollit? Ohjaavat, estävät, paljastavat? Miten näitä voitaisiin synkronoida?
7. Prosessi?
8. Ensin ORSAn vaiheet, niille tavoitteet?
9. Mikä olisi vaiheista tärkein?
10. Muut huomiot?

Tulevaisuus:

11. Mikä olisi ideaalimalli ORSA-raportointiprosessin organisoimiselle jos saisit itse sellaisen suunnitella?
12. Tulevaisuus: miten ORSA-prosessia aiotaan kehittää?
13. Mitä muuta voisi ottaa huomioon?
14. Onko mitään lisättävää tai tarkennettavaa?
15. Olenko huomannut kysyä kaikki olennaiset?

Liite 1. COSO-viitekehyksen periaatteet

COSO-viitekehyksen riskien arvioinnin 8. periaate:

Riskien arviointiin liittyy myös petoksellisen toiminnan mahdollisuuden huomiointi. Petoksellinen toiminta voi tapahtua yhtiön sisällä, jolloin se liittyy raportointiin ja omaisuuden turvaamiseen tai yhtiön ulkopuolella, jolloin se taas liittyy korruptioon ja lahjontaan. Petosriskien arvioinnissa tulee määrittää kannusteet ja painostuskeinot, joilla petoksellinen toiminta välitetään ja estetään. Lisäksi tulee arvioida mahdollisuudet petokselliseen toimintaan. Näiden kohdalla on arvioitava henkilöstön ja johdon asenteet petoksellista toimintaa kohtaa.

9. periaate:

Viimeinen periaate riskien arvioinnin kohdalla liittyy merkittävien muutosten tunnistamiseen ja analysointiin. Organisaation johdon on tunnistettava merkittävimmät muutokset, jotka voivat vaikuttaa olennaisesti sisäisen valvonnan kokonaisuuteen. Tähän liittyen tulee arvioida muutokset ulkoisessa ympäristössä, kuten laissa ja säännöksissä. Lisäksi on arvioitava muutokset liiketoiminnassa sekä muutokset johtamisjärjestelmässä ja henkilöstössä ja ottaa huomioon niiden vaikutukset sisäiseen valvontaan.¹⁹

COSO-viitekehyksen määritelmän mukaisesti riskillä tarkoitetaan ei-toivottua tapahtumaa, joka voi vaikuttaa epäsuotuisasti tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän voi kääntää myös päinvastoin, eli mitkä tapahtumat voisivat vaikuttaa positiivisesti eli edistää tavoitteiden saavuttamista. Nämä tapahtumat on erittäin tärkeää huomioida tavoitteiden asettamisessa. Kuitenkaan näiden positiivisten mahdollisuuksien etsintä ei kuulu sisäiseen valvontaan. Riskien todennäköisyys kasvaa, kun tavoitteet eivät ole linjassa aikaisemman toiminnan kanssa tai kun johto suunnittelee muutoksia. Tavoitteiden asianmukaisuus siis riippuu organisaation kyseisestä tilasta.

Valvontatoimenpiteet:

Teknologia tukee kontrollitoimia, ja useimmat kontrollit ovatkin sähköisessä muodossa. Johdon tulee määrittää teknologiaan pohjautuvien kontrollitoimien yhteys liiketoimintaprosesseihin, eli missä määrin kontrollit pohjautuvat tietojärjestelmiin ja muihin teknologiasovelluksiin ja missä määrin ne ovat manuaalisia. Monella organisaatiolla on keskitetyt tietojärjestelmät

¹⁹ COSO Integrated Framework and Appendices, 2013, s. 78-85

(ERP), joissa itsessään on varmennus- ja yhteensovittamiskontrolleja. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 97-99.)

Johdon vastuulla on tarvittavien tietojärjestelmien investointi, implementointi ja kehittäminen. Lisäksi johdon vastuulla on organisaation kaikkien valvontatoimien säännöllinen seuranta ja tarkastaminen sekä tarvittaessa niiden kehittäminen. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 100-102.) Kontrollien tarkastamisen tavoitteena on, että toimintaolosuhteet säilyvät turvallisina. Tarkastamisella pyritään myös liiketoimintaprosessien oikea-aikaisuuden ja tietojen oikeellisuuden varmistamiseen. (Niemelä 1997.) Kontrollitoimenpiteisiin palataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa käsitellään yleisemmällä tasolla johdon kontrollijärjestelmää sekä erilaisia kontrollityyppejä taloudellisen raportoinnin suhteen.

Informaatio & Kommunikointi komponenttiin liittyvät periaatteet:

Periaate 14 ja 15.

Toisen periaatteen mukaisesti johdon tulee sisäisesti kommunikoida kaikki tarvittava tieto henkilöstön työtehtävien suorittamisen tueksi. Hallituksen ja johdon välisen kommunikoinnin tulee olla molemminpuolista. Sisäinen kommunikointi tapahtuu sopivia ja asianmukaisia kanavia käyttäen. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 106-113.) Sisäisen kommunikoinnin tulee koskea tavoitteiden saavuttamista, johdon odotuksia organisaation muiden jäsenten työpanoksista, lisäksi johdon tulee sisäisen valvonnan tärkeydestä organisaation muille osapuolille. Johdon tehtävä on kehittää ja organisoida sellaiset kontrollitoimenpiteet, että ne tukevat avointa ja oikea-aikaista kommunikointia.

Tiedon jakamisen tulee olla henkilöstölle helppoa ja vaivatonta. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa tulee olla käytössä asianmukaiset viestintäkanavat. Henkilöstön on ymmärrettävä miten viestimet toimivat ja osattava käyttää niitä asianmukaisesti. Virallisten viestimien lisäksi johdon on mahdollistettava anonyymi kommunikointi. Tämä on oltava, jotta henkilöstöllä olisi matala kynnyks raportoida havaitsemastaan vilpillisestä toiminnasta. Arkaluonteista tietoa välitettäessä on oltava luottamus siitä, että tieto menee oikealle taholle joutumatta vääriin käsiin.

Organisaatiosta ulospäin suuntautuvan kommunikoinnin on oltava oikea-aikaista ja relevanttia. Kommunikointikanavan on oltava avoin ja molemminpuolisen kommunikoinnin mahdollistava. Esimerkiksi jos asiakkaalta, tavarantoimittajalta, tilintarkastajalta tai muulta sellaiselta

tulee tarvetta informoida yhtiötä, on tähän oltava sopivat keinot käytettävissä. Lisäksi eri tahoilla tulee olla omat kanavat kommunikoinnille. Eli jokaiselle sidosryhmän taholle on oltava yhteys organisaatiossa, mitä tahoja lähestyä. Hallituksella on vastuu tiedottaa sidosryhmiä heille olennaisista tiedoista yhtiöön liittyen. (COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 114-121.)

Seuranta-komponentti

Seurantatoimenpiteiden valintaan ja kehittämiseen liittyy useampia huomioitavia seikkoja. Ensinnäkin johdon tulee arvioida *sopiva yhdistelmä* tarvittavista erillisistä seurantatoimista ja jatkuvista seurantatoimista. Johdon tulee myös arvioida *muutosten mahdollisuus* niin yhtiön sisällä kuin sen ympäristössä. Seurantatoimiin vaikuttavat muutokset voivat liittyä esimerkiksi lainsäädäntöön tai uusiin standardeihin ja asetuksiin koskien kyseistä liiketoimintaa. Sisäisen valvonnan kokonaisuuden ymmärtäminen on lähtökohta tarvittaville seurantatoimille. Tähän liittyy merkittävimpien riskien ymmärtäminen, jotka vaikuttavat tavoitteisiin ja riskin vastaamiseen liittyviin kontrollitoimenpiteisiin.

Neljänneksi seurantoimien valinnassa ja kehittämisessä on oltava pätevät henkilöt. Jatkuvat seurannat tapahtuvat osana meneillään olevia liiketoimintaprosesseja. Erillisten seurantoimien tiheys ja kohteet taas tulisi vaihdella riskien merkittävyyden suhteen. Tähän tavat vastata riskeihin ja niiden tärkeys. Korkeamman prioriteetin riskit ja niihin vastaamistavat tulee monitoroida syvällisemmin ja tarkemmin kuin vähemmän merkitykselliset riskit.²⁰ Erillisten seurantoimenpiteiden kohde määrittyy sen perusteella, mihin kolmen kategorian tavoitteeseen jokin muutos vaikuttaa. Usein nämä seurantoimenpiteet suorittaa sisäisen tarkastus.

Toinen periaate sisältää seuraavat kolme huomiota. Johdon tulee arvioida seurantoimenpiteiden tulokset. Arviointitulokset tulee kommunikoida oikeille tahoille, jotta korjaavat toimenpiteet voidaan toteuttaa. Lopuksi johdon vastuulla on seurattava, että korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään ja että ne ovat asianmukaiset.²¹

²⁰ COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 126-132

²¹ COSO Integrated framework and Appendices 2013, s. 133-135

Liite 2. Johdon kontrollijärjestelmä

Käsitteenä johdon kontrollijärjestelmä (*Management Control*) on tutkittu paljon. Edellä mainitut Otley (1999), Malmi & Brown (2008) ja Simons (1995) keskittyvät selittämään järjestelmän sisältöä. Laajemmin tarkastellen Speklen (2001) mukaan johdon kontrolloinnin merkitystä voidaan ymmärtää kansantalouteen liittyvän käsitteen *Transaction Cost Economics (TCE)* pohjalta. Speklen mukaan johdon kontrollitoimilla tarkkaillaan henkilöstön työpanoksia, ja millä pyritään varmistamaan työpanosten laadukkuus. Johdon kontrollijärjestelmien merkitys voidaan nähdä TCE:n kautta organisaation ja sen jäsenten välisen sopimuksen pitävyyden varmistamisena. Eli palkattu henkilöstö hoitaa heille velvoitetut tehtävät ja toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Spekle, 2001.)

Tämä näkemys on lähellä niin sanottua agenttiteoriaa. Hallitus on päämies, ja toimitusjohtaja toimii päämiehen nimiin agenttina. TCE:n mukaan koko henkilöstö ikään kuin edustaa agenteja. Toisaalta tämä näkemys on lähellä sisäisen valvonnan merkitystä siinä, että jokaisella henkilöllä on velvollisuus työssään toteuttaa sisäistä valvontaa. Henkilöstö toteuttaa osana työtehtäviään sisäistä valvontaa ja täten lisää varmuutta, että ylimmän johdon asettamat organisaation tavoitteet toteutuvat.