

Tärkeintä on arvopohja

– Toimintatapojen ja yhteisten pelisääntöjen kehittäminen ja jalkauttaminen on isossa roolissa Kirkon ulkomaanavun sisäisessä tarkastuksessa. Myös johtaminen ja työssä jaksaminen haastavissa olosuhteissa ovat tärkeällä sijalla, Ville Lehtinen kertoo.

TEKSTI // TAINA KIVELÄ KUVAT // VEIKKO SOMERPURO

Kirkon Ulkomaanavun säätiö on Suomen suurin kehitysyhteistyöjärjestö, joka tekee avustustyötä yli 20 maassa Aasiassa, Afrikassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Lähi-idässä.

Rauha, koulutus, toimeentulo

Avustuskohteita ja yhteistyökumppaneita valittaessa uskonnolla, etnisellä taustalla tai poliittisella vakaumuksella ei ole merkitystä. Työn strategisia teemoja ovat ihmisten oikeus rauhaan, oikeus koulutukseen ja oikeus toimeentuloon.

– Järjestön avustukset ovat konkreettisia: rakennuksia, kalusteita, laitteita, työkaluja, lääkkeitä, suojaa, ruokaa ja puhdasta vettä, koulutusta ja monenlaisia yritystoiminnan pääomia. Avustustarvikkeiden hankinnat tehdään mahdollisimman laajasti paikan päällä, näin tuetaan paikallisia elinkeinoja, minimoidaan kuljetuskulut ja säästetään ympäristöä, kertoo KUA:n sisäinen tarkastaja **Ville Lehtinen**.

Säätiön tavoitteena on jatkaa aloitamaansa yhteistyötä kunnes apua saavat pystyvät hankkimaan tarvitsemansa itse.

Arvot ja talous puntarissa

Kirkon Ulkomaanavun kenttätöitä tehdään ekumeenisissa verkostoissa sekä paikallisten, kansallisten ja globaalien kumppaneiden kanssa. Sisäinen tarkastus on ollut mukana kehittämässä säätiön uusinta kumppanien arviointijärjestelmää, joka otettiin käyttöön vuonna 2013. Arviointi kattaa arvot ja talouden, ja sen tavoitteena on varmistaa toiminnan laatu ja jatkuvuus.

– Yhteinen arvopohja on kumppanuuden perusta. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, syrjimättömyys, vastuullisuus sekä korruption ja hyväksikäytön ehkäiseminen ovat asioita, joita edellyttämme kaikissa hankkeissamme. Ilman varmuutta näistä emme aloita yhteistyötä. Talousprosessien pitää var-

mistaa varojen käytön läpinäkyvyys, ja tarvittaessa prosesseja voidaan kehittää yhteistyön aikana, kertoo Lehtinen.

Lähtökohdat sisäisen tarkastuksen työlle ovat siis vaativat samoin kuin olosuhteet, joissa työtä tehdään.

Riskityö kattaa alueet, maat ja toiminnot

Säätiön toiminta-alue kattaa Aasian, Afrikan tietyt osat, Lähi-idän sekä Latinalaisen Amerikan ja Karibian. Riskitaso on korkea kaikissa itäisen Afrikan toimintamaissa sekä Somaliassa, Etelä-Sudanissa, Keniassa ja Keski-Afrikan tasavallassa. Ebolan myötä myös Liberian ja Sierra Leonen riskitaso on noussut korkeaksi.

– Ulkoisista riskeistä suurimmat liittyvät turvallisuuteen ja luonnonolosuhteisiin. Sisäisissä riskeissä korostuvat varojen väärinkäytökset ja henkilöstön jaksaminen, sanoo Ville Lehtinen.

Koska riskit ovat suuria, analysoidaan ne usein ja kattavasti. Paikallistalalla kolme kertaa vuodessa laaditut riskiarviot käsitellään Ulkomaanavun johtoryhmässä, joka raportoi hallitukselle riskeistä ja toimista niiden hallitsemiseksi. Sisäinen tarkastus saa riskianalyytit käyttöönsä, ja hyödyntää niitä esimerkiksi työsuunnitelmansa pohjana.

– Lisäksi arvioin työkalun käyttöä, erityisesti kenttätöiden ja vuosisuunnittelun yhteydessä, ja annan suosituksia sen kehittämiseksi, Lehtinen toteaa.

Taloudfunktio johtaa strategiaa tukevaa varojen käyttöä

Säätiön asioita hoitaa ja sitä edustaa hallitus, joka vahvistaa strategian ja vuosittaiset toimintasuunnitelman ja talousarvion. Hallituksen nimittää kirkon ulkoasian neuvosto. Toiminnanjohtaja ja hänelle raportoiva johto ovat vastuussa strategian toteuttamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan tuloksellisuudesta.

– Taloustoimintojen päätehtävänä on johtaa strategiaa tukevaa tehokasta ja vastuullista varojen käyttöä. Toimin-

to vastaa globaalisti myös taloudellisten riskien hallinnasta ja sisäisestä valvonnasta, Ville Lehtinen sanoo.

Hallituksella laaja henkilökohtainen vastuu

– Sisäisen tarkastuksen nykykuotoinen toiminta alkoi vuonna 2011, sa-

maan aikaan hallituksen nimittämän tarkastusvaliokunnan kanssa. Säätiösä oli ollut sisäinen tarkastaja jo aikaisemmin, kertoo Lehtinen.

Hänen arvionsa mukaan Kirkon Ulkomaanavussa riippumattoman valvonnan merkitys korostuu, koska säätiölain mukaan hallituksen jäsenet

kantavat laajan henkilökohtaisen vastuun säätiön toiminnasta. Tarkastusvaliokunta ja sisäinen tarkastus auttavat hallitusta sen valvontatehtävissä, ja vahvistavat samalla operatiivista valvontaa.

Säätiön sisäinen tarkastus raportoi hallinnollisesti toiminnanjohtajalle ja

toiminnallisesti tarkastusvaliokunnalle, joka hyväksyy ja valvoo vuosisuunnitelman toteutumista.

– Rooli on määritelty säätiön työjärjestyksessä ja taloussäännössä. Toimintaohjeesta löytyvät tarkemmat määritelmät: tavoitteet, tehtävät, vastuut ja valtuudet. Ohjeessa kuvataan myös

tarkastuksen kohdealueet ja asiakkaille tuotetut palvelut.

Ammattistandardit ohjaavat työtä

Lehtinen arvioi, että sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelman mukaiset

tarkastukset ja muut hankkeet kattavat ammattistandardin mukaiset tehtävät. Esimerkiksi vuoden 2015 suunnitelmaan kuuluu hyvän hallintotavan varmistaminen, joka on osa standardia 2110 kuten myös johtaminen.

– Hyvä hallinto ei ole erillinen prosessi vaan sen muodostavat hallinnon

Uskontona humanitarismi

– **K**orruptio on suuri ongelma monissa maissa, joiden hädänalaisia autamme. Siksi se on haaste meillekin. Fyysisen turvallisuuden riskit – jopa hengenvaara – ovat todellisia, kun työtä tehdään matkustuskielossa olevilla kriisi- ja konfliktialueilla, sanoo Ville Lehtinen, joka vastaa Kirkon Ulkomaanavun sisäisestä tarkastuksesta.

Juuri nyt nuo pulmat tuntuvat kaukaisilta. Neuvotteluhuoneen ikkunat ulottuvat lattiasta kattoon, ja niistä avautuvat avarat näkymät siniselle Suomenlahdelle, taivasta kurottelevaan Uspenskin katedraaliin ja Katajanokan maailmanpyörään. Istumme lattiatasossa, matalilla ja pehmeillä sohvilla, jonka tyynyjen käsin kuvioidut päälliset ovat Lehtisen tuliaisista työmatkalta, Ammanin basaarista Jordaniasta.

– Tarkastusmatkoilla saa juoda maailman parasta kahvia, kertoo Lehtinen.

Muutoin arki ja työolot maailmalla ovat äärimmäisen kaukana kulmahuoneen leppoisasta turvasta.

Riskikartoituksen äärivaihtoehdot arkitodellisuutta

Viimeisen vuoden aikana Lehtinen on työskennellyt kahdeksassa maassa, jot-

ka kaikki sijoittuvat Transparency Internationalin 175 maata kattavassa julkisen sektorin korruptiota mittaavassa tutkimuksessa häntäpäähän. Hänen matkakalenteristaan löytyvät Jordania (sijalla 55), Kamputsea (156), Kenia (145), Keski-Afrikan tasavalta (150), Kongo (154), Libanon (136), Liberia (94) ja Myanmar (156). Tänä vuonna vuorossa ovat muun muassa Somalia (174) ja Etelä-Sudan (171).

– Koska toimimme köyhissä, poliittisesti epävakaisissa ja kehittyvissä valtioissa, ovat sekä riskien todennäköisyys että niiden vaikutukset suuria. Ebola, maanjäristykset, tulvat ja tsunamit sekä sota ovat arkitodellisuutta, eivät vain riskikartoituksen teoreettisia äärivaihtoehtoja.

Lehtisen arvion mukaan vaikein tilanne viime vuoden matkakohteista oli Keski-Afrikan tasavallassa, jonka levottomuuksissa kuoli vuonna 2013 arviolta 2 400 ihmistä. Tulevissa tarkastuskohteissa tilanne on vielä huonompi.

– Somaliassa kuolonuhreja oli 3 200, lisäksi siellä ei ole voimassa olevaa oikeusjärjestelmää. Etelä-Sudanin konfliktissa uhreja oli vähintään 50 000, mutta arvioita esitetty jopa 100 000 kuolonuhrista.

Hauras ympäristö haaste hallinnolle ja johtamiselle

Lehtinen pohtii toimintaympäristön ja kriisien vaikutusta organisaation yvään hallintoon ja johtamiseen.

– Kun ympäristö on hauras ja heikko, on organisaation oltava vahva ja stabiili: hyvä hallinto on välttämätöntä. Huoli fyysisestä turvallisuudesta ja henkisestä jaksamisesta kulkevat käsi kädessä. Ihminen, joka pelkää henkensä puolesta, ei pysty toimimaan tehokkaasti kovin pitkään.

Epävarmuutta on Lehtisen työssä pakko sietää sekä taloudellisissa että fyysisessä mielessä. Jos olot käyvät liian vaarallisiksi, kuten Syyriassa tällä hetkellä, voidaan joistakin kohteesta joutua jopa luopumaan.

– Syyriassa YK:n arvio noin neljän vuoden aikana kullekin on 220 000, ja lapsia on kuollut huhtikuuhun 2014 mennessä lähes 9 000. Kirkon Ulkomaan apu toimii pakolaisleirissä Syyrian naapurimaissa Jordaniassa ja Libanonissa, mutta Syyrian sisällä emme toimi.

Riskien hallintaa vaan ei niiden välttelyä

Riskienhallintaan kuuluu myös se, että joskus päälle puetaan luotiliivit ja kypärä kuten Somaliassa. Siellä Lehtinen matkusti kokeneen turvamiehen kanssa.

– We are in risk management business, we are not in risk avoidance business, hän lainaa matkakumppaniaan.

Silti Ville Lehtinen pitää työstään.

Eikä arvio perustu vain kahteen viime vuoteen vaan vuosikymmenen kokemukseen vastaavasta.

– Minulle tämä on Suomen paras työpaikka ja työ. Helpompaakin duunia voisi tehdä, mutta en tiedä, mikä olisi enemmän motivoivaa.

Toimitusjohtajuus vaihtui YK-pestiin

Lehtinen suoritti maisterin tutkintonsa Lontoossa, pääaineenaan kansainvälinen kauppa. Työskenneltyään valmistumisen jälkeen noin vuoden tutkimustehtävissä Lontoossa hän palasi kotimaahan. Kymmenen vuoden pesti Tavaratalo Lehtinen Oy:n palveluksessa huipentui toimitusjohtajan tehtäviin vuosina 2001–2005.

– Sitten oltiin tilanteessa, että aamalla yritti turhaan keksiä, miten pyörittäisi uuden idean kautta tämän homman tänään. Se johti siihen, että lähdin vuodeksi YK-tehtäviin Laosiin, ja sillä tiellä ollaan.

Irtiotto entisestä oli aikamoinen, sillä Laosin muuttivat myös kaksivuotias poika ja vaimo, joka työskenteli myös YK-tehtävissä. Laosin jälkeen seurasi työ Kambodžassa ja Vietnamin, kansainvälisen Global Fundin palveluksessa. Global Fund rahoittaa monien valtioiden AIDSin, tuberkuloosin ja malarianvastaista toimintaa.

– Local Fund Agent -koulutus Genevessä oli käytännönläheistä ja keskittyi väärinkäytöksiin, joihin myös työ painottui, sillä rahasto työskenteli hallitusten kanssa maissa, joissa korruptio-

riski on suuri. Vaikka työ oli haastavaa, se oli motivoivaa ja opettavaista.

Viimeiseksi ulkomaanvuodekseen Lehtinen palasi YK:n palvelukseen Thaimaan pääkaupunkiin Bangkokiin. Vuonna 2012 kotimaahan palasi perhe, joka oli matkan varrella kasvanut yhdellä lapsella.

Uran tähtihetkiä

YK:n ja Global Fundin kokemukset ovat antaneet hyvät eväät nykyiseen työhön, jonka Lehtinen aloitti vuonna 2013. Motivaation lähteet ovat säilyneet samoina.

– Tässä työssä tietää joka päivä, miksi tätä tekee. Omalla osaamispaketilla pystyy tekemään työtä, jolla on oikeasti vaikutusta ihmisten elämään. Kehitysmaihin jää jollakin tavalla koukkuun, pohtii Lehtinen.

Kehitysmaista löytyvät myös tarkastajan uran tähtihetket.

– Työn tulokset ovat konkreettisia. Haitissa kävimme katsomassa maanjäristyksen jälkeen rakentamaamme koulua, jossa opiskeli noin 400 pikkutyttöä. Jokainen heistä tuli kiittämään ja halamaan, ja kertomaan kuinka onnellisia he olivat koulustaan. Kongossa taas tapasimme sodan jalkoihin jääneitä, äärimmäisiä raakuuksia kokeneita naisia, joita pystyimme auttamaan.

Eikö työ hädän, köyhyyden ja raakuuksien keskellä tee kyyniseksi?

– Minulla on ollut onni matkustaa aika lailla maailman ympäri. Muokalainen otetaan lämpimästi vastaan lähes kaikkialla. Maailmassa on käsittä-



– Ympäristön ollessa hauras ja heikko täytyy organisaation olla vahva ja stabiili: hyvä hallinto on välttämätöntä, korostaa Ville Lehtinen.

mätön määrä täysin pyyteettömästi toimivia ihmisiä, jotka haluavat auttaa ja vaikuttaa. Omaa etuaan tavoittelevat ja järjestelmää hyväksikäyttävät ihmiset ovat hyvin pieni vähemmistö.

Rankasta työstä huolimatta tai ehkä pikemminkin sen takia Ville Lehtisen käsitys ihmisistä on hyvin positiivinen.

– Jos jonakin päivänä alkaisin ajatella jollakin muulla tavalla, minun täytyisi varmasti vaihtaa työtä.



– Olemme onnellisessa asemassa, koska varojen hankinnassa on onnistuttu vuodelta paremmin, Ville Lehtinen iloitsee.

ja toiminnan luotettavuus ja hyvä johtaminen. Toiminnan läpinäkyvyys, moitteeton varainhoito, resurssien käytön asianmukaisuus ja hyvä päätöksenteko ovat hyvää hallintoa kuten myös selkeät toimintaohjeet ja määräykset.

Tyypillinen tarkastuksen perusteella tehty kehittämissuositus koskeekin toimintaohjeiden noudattamista tai niiden parantamista.

– Toimintatapojen ja yhteisten pelisääntöjen kehittäminen ja jalkauttaminen on isossa roolissa sisäisen tarkastuksen tehtävissä. Myös ”soft-puoli” eli johtaminen ja työssä jaksaminen ovat hauraissa maissa ja haastavissa olosuhteissa tärkeällä sijalla tarkastustyössä.

Väärinkäytökset raportoidaan avoimesti

Kentän tarkastukset vievät suuren osan sisäisen tarkastuksen työajasta. Aluetoimistot, joita on kahdeksan, tarkastetaan kahden vuoden välein. Lisäksi vuosittain tehdään muutamia väärinkäytösepäilyjen tarkastuksia, joista raportoidaan julkisesti. Tämä ihmetyttää joskus ulkomaisia yhteistyötahoja.

– Jollei näissä oloissa ja maissa koskaan paljastu väärinkäytöksiä, kontrollit eivät toimi. Haluamme raportoida niistä avoimesti ja ensimmäisenä, vastaa Ville Lehtinen ihmettelijöille.

Hänen mukaansa väärinkäytöstarkastuksissa raskainta ovat työyhteisön pettymys ja järkytys.

– Arvostetun ja luotetun työtoverin paljastuminen petturiksi on yksi pahimmista asioista, jota arvopohjaisessa työssä voi kohdata. Myös pelko turvallisuudesta syö henkilöstön voimavaroja, erityisesti jos johtamisessa on puutteita. Johtamisen puutteiden taustalla saattaa taas olla johdon väsyminen vaikeissa oloissa.

Tarkastuksilla käydäänkin aina läpi sekä varojen käyttö että johtaminen. Kenttähaastattelut ovat asiakirjojen ohella tärkeä informaation lähde.

Aktiivinen tarkastusvaliokunta

Lehtinen on tyytyväinen yhteistyöhön tarkastusvaliokunnan ja tilintarkastajien kanssa. Sisäinen tarkastaja toimii valiokunnan sihteerinä, mutta yhteydenpidon Patentti- ja rekisterihallitukseen hoitaa säätiön lakimies.

– Meillä on aktiivinen, kokenut ja osaava tarkastusvaliokunta, joka koontui viime vuonna kuudesti eli kaksi kertaa säännönmukaisen määrän. Valiokunta koordinoi sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen työtä. Tarkastusraportit jaetaan puolin ja toisin.

Tilintarkastajilla on Kirkon Ulkomaanavussa iso rooli, sillä tavanomaisen tarkastuksen lisäksi kaikki yksittäiset hankkeet, joita on samaan aikaan käynnissä yli sata, tarkastetaan vuosittain.

– Yksittäinen hanke saattaa olla yhteistyökumppanille niin pieni, ettei se ylitä tarkastuskynnystä heidän tilintarkastuksessaan. Siksi Ulkomaanavun rahoittamat projektit tarkastetaan erikseen agreed-upon procedures (AUP)-tarkastuksissa eri rahoittajiemme vaatimusten mukaisesti, Lehtinen täsmentää.

Rahoittajille raportoidaan varojenkäytöstä

– Kirkon Ulkomaanavun tulot koostuvat ulkoministeriön tuesta, Kirkon ja seurakuntien tuesta, yksityisten henkilöiden, yhteisöjen ja yritysten lahjoituksesta sekä kansainvälisestä rahoituksesta, joka tarkoittaa esimerkiksi EU:n tai erilaisten kansainvälisten organisaatioiden myöntämää rahoitusta, Lehtinen toteaa.

Säätiö kertoo toimivansa rahoittajien suuntaan sitoutuneesti ja vastuullisesti sekä noudattavansa European Fundraising Association:in luomia lahjoittamisen eettisiä standardeja.

– Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että suurimmille rahoittajille raportoidaan säännöllisesti varojen käytöstä ja hankkeiden toteutumisesta. Yksityisten lahjoittajien käytettävissä taas ovat tilinpäätöstiedot säätiön kotisivuilla. Lisäksi hankkeista kerrotaan vuosikertomuksessa ja kotisivuillamme.

Sijoitustoiminnan rooli vähäinen

Sijoitustoiminnan rooli on säätiössä vähäinen, sillä voittoa tavoittelematon organisaatio ei kerää pääomia vaan käyttää ne avustustyöhön. Jos varoja saadaan pidemmälle aikavälille, ne sijoitetaan joko korkoa tuottaville tileille tai korkorahastoon.

– Vaikka Kirkon Ulkomaanavussa seurataan varainhankinnan tuottoja vuositasolla, merkittävämpänä nähdään toiminnan vuosittainen toteutuma.

Vuoden 2014 toiminnan toteutuma oli noin 34 miljoonaa euroa. Yleiskulujen osuus tästä on vielä vahvistamatta, mutta vuonna 2013 järjestö käytti toteutumasta avustustyöhön 81 prosenttia ja yleiskulut veivät 19 prosenttia. Kulujen jakauma on pysynyt vastaavalla tasolla jo useita vuosia.

– Olemme sikäli onnellisessa asemassa, että olemme onnistuneet varojen hankinnassa vuosi vuodelta paremmin – töitä on kyllä tehty. Kansainvälisen rahoituksen käyttöä voi rajoittaa omarahoitussuuden saatavuus. □