



Phil Tarling näkee riski- ja tarkastustoimintojen yhdistämisessä uhkia. Pahimmassa tapauksessa menetetään sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja mandaatti, joka avaa organisaation jokaisen oven.

TEKSTI / TAINA KIVELÄ KUVAT / JANNE VIITANEN

Etuoikeutetussa asemassa

Sisäisen tarkastuksen arvokkain omaisuus on sen riippumattomuus ja ainutlaatuinen mandaatti, joka antaa oikeuden arvioida organisaation kaikkia riskejä ja toimintoja, toteaa Huaweiin sisäisen tarkastuksen kehittämisestä vastaava **Phil Tarling**.

Tehtäväalue on laajempi kuin yrityksen muilla riskitoiminnoilla, lisäksi se kattaa paljon myös sellaista, johon tilintarkastus ei ulotu.

– Johto näkee toiminnon todella tärkeänä ja odotukset ovat kovat. Etuoikeutettu asema tuo vallan lisäksi vastuuta ja sitä on käytettävä oikein, korostaa sisäisen tarkastuksen grand old man.

Rotaatio myös sisäiselle tarkastukselle

Tarling pitää riippumattomuutta niin tärkeänä, että sen varmistamiseksi sisäisen tarkastuksen johdolta voisi vaatia samankaltaista rotaatiota kuin tilin-

tarkastajilta. Vastuulliselle tilintarkastajalle sopivaksi kaudeksi Tarling arvioi 5–7 vuotta, ja lisäksi myös tilintarkastusyhteisön pitäisi vaihtua esimerkiksi joka toisen rotaation yhteydessä.

– Riippumattomuuden lisäksi olennaista on tiedostaa sisäisen tarkastuksen rooli ja vastuut hyvin. Meidän tulee miettiä tarkkaan, millä alueella toimimme, mitä teemme, kenelle raportoimme sekä mitä ja kenelle suosittelemme.

Myös sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan välisen suhteen hyvä ymmärrys on Tarlingista tärkeä asia.

– Sisäinen valvonta on itse asiassa aina riskien hallintaa. Siksi pitää muistaa, että kontrolliin täytyy aina tehdä jotakin, muuten se ei ole kontrolli. Sen täytyy pakottaa joku tekemään jotakin, tai estää tekemästä jotakin. Muunlaiset kontrollit ovat turhia.

Työnjako pidettävä selvänä

Työtä riskien hallitsemiseksi tehdään monessa toiminnossa, ja näiden yhdistämisen sijaan Tarling toivoo kaikilta →

– Yritysten riskien hallintaa tehdään monessa toiminnossa, mutta niiden yhdistämisen sijaan tarvittaisiin eri osapuolten välistä synergiaa, yhteistyötä ja kokonaisnäkemystä, korostaa Phil Tarling.

Johtamiskulttuuri ja historia vaikuttavat sisäiseen tarkastukseen

■ Phil Tarling vastaa kiinalaisen televiestintäjätin Huaweiin 200 sisäisen tarkastajan osaamisesta ja siitä, että toimintatavat ovat samat kaikkialla. Tehtävä on haastava, sillä yritys toimii 140 maassa ja viidellä mantereella.

Globaalien yhtiön palveluksessa on yli 150 000 työntekijää, jotka edustavat 150 kansallisuutta. Kulttuurierot ovat suuria, erityisesti johtamis- ja toimintatavat eri alueilla vaihtelevat.

– Kiinassa johtamiskulttuuri perustuu yhteisöllisyyteen. Vaikka johto tekee päätökset, ne on ensin käytävä läpi ja hyväksyttävä koko organisaatiossa. Tämä vie paljon aikaa ja saattaa huonontaa prosessien tehokkuutta, kertoo Tarling.

Hänen mielestään toiminta voisi olla virtaviivaisempaa, yhteisöllistä päätöksentekoa ei aina tarvita. Tämä onkin tiedostettu kovaa vauhtia kehittyvässä maassa hyvin.

– Johtaminen on murroksessa, todellinen vallankumous tällä alueella on vasta tulossa, ja prosesseja viilataan samalla kuntoon.

Myös sisäinen tarkastus on Kiinassa omanlaistaan. Tarlingin mukaan siellä ollaan vuosikymmeniä länsimaista jäljessä.

– Tarkastuskulttuuri Kiinassa on compliance-painotteista, ja myös väärinkäytösten tutkinnalla on suuri rooli. Sisäinen tarkastus on usein Kiinassa kontrolleja suorittava funktio. Esimerkiksi China Mobilella on yli 1 000 sisäistä tarkastajaa, mutta suuri osa heistä tekee talouden kontroleja ja täsmäytyksiä. Toiminto on käytännössä osa taloushallintoa.

Mutta sisäisen tarkastuksen länttä lyhyempi historia voi johtaa toisenlaiseenkin lopputulokseen. Tämän Tarling on nähnyt työskennellessään monissa itäisen Euroopan siirtymätalouksissa.

– Kun Baltian maat liittyivät Euroopan unioniin, ne hyppäsivät tilien täsmäytys- ja compliance-vaiheiden yli ja siirtyivät suoraan nykyaikaiseen riskiperusteiseen tarkastukseen.

Phil Tarling toimi vuosituhaten taitteessa muun muassa Latvian finanssiministeriön neuvonantajana ja osallistui myös kehitysprojekteihin muissa Baltian maissa. Tuota aikaa hän pitää yhtenä pitkän ja monipuolisen työuransa palkitsevimmistä, vaikka nimeäkin parhaaksi saavutukseksi kautensa IIA Globalin hallituksen puheenjohtajana vuosina 2012–2013.

– Riikassa olin mukana todella tärkeässä työssä, siellä luotiin uusia ja todella hyviä tuotteita. Työni Baltiassa oli kaiken kaikkiaan todella mielenkiintoista ja jännittävää aikaa.

osapuolilta synergiaa, yhteistyötä, kokonaisnäkemystä ja luottamusta toisten toimintaan.

Phil Tarling jakaa riskien hallinnan ERM-mallista tuttuun tapaan kolmeen linjaan. Ensimmäisessä linjassa ovat liiketoiminnot ja niiden sisäinen valvonta. Toisessa linjassa ovat tukitoiminnot, muun muassa riskien hallinta, taloushallinto, turvallisuus, lakiasiat ja laatu. Kolmannessa linjassa on vain sisäinen tarkastus, lisäksi yrityksen ulkoisia varmistusfunktioita ovat tilintarkastajat ja viranomaiset.

– Kaikki linjat tähtäävät samaan hyvään: organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä uhkaavien riskien tunnistamiseen ja hallintaan. Fokusessa kaikilla ovat tavoitteet, riskit, kontrollit ja prosessit. Mutta vastuu ja tehtävät vaihtelevat.

Ensimmäinen linja, siis liiketoimintojen johto, omistaa aina toiminnot ja riskit, ja vastaa viime kädessä myös niiden valvonnasta ja hallinnasta. Toinen linja tuottaa informaatiota ja palveluita, muun muassa riskiarvioita, johdon tehtävän mahdollistamiseksi. Kolmas linja arvioi ja varmistaa, että muut linjat hoitavat työnsä oikein.

Tätä työnjakoa ei Tarlingin mielestä saisi hämärtää sekoittamalla linjojen tehtäviä keskenään.

GRC yhdistää riskitoiminnot

GRC (Governance, Risk, Control) -mallissa sisäinen tarkastus, riskien hallinta ja jotkut muut tukitoiminnot yhdistetään samaan yksikköön ja raportointilinjaan. Mukaan saatetaan ottaa myös ensimmäisen linjan valvontatehtäviä. Malli on jo käytössä myös joissakin suomalaisissa yrityksissä.

– Toimintojen ja raportointilinjojen yhdistäminen saattaa johtaa roolien epäselvyyteen. Voi myös käydä niin, että liiketoimintojen johto ei enää muista valvontavastuutaan lainkaan, koska valvontatehtävien suorittaminen on ulkoistettu.

Raportointilinjat kulkevat Tarlingin arvion mukaan parhaiten niin, että



riskitoiminto raportoi talousjohdolle ja sisäinen tarkastus toimitusjohtajalle. Molemmat ovat näin riippumattomia paitsi liiketoiminnoista myös toisistaan.

– Riskien hallinta on sisäisen tarkastuksen kohde, ja lisäksi tarkastus voi toimia riskikysymyksissä neuvonantajana.

Tosin kolmenkin linjan valvonta voi pettää. Joskus riskit nähdään ja raportoidaan, mutta niistä ei piitata tuottojen takia.

– Ahneus, ahneus ja ahneus, tiivistää Phil Tarling Barings Bankin taannoisen konkurssin taustat.

Hänen mukaansa johto näki, mitä oli meneillään, mutta ei puuttunut asiaan, koska ahneus vei voiton.

Afrikan potentiaali jää ebolan varjon

Joskus taas riskien vaikutukset aliarvioidaan. Ebolan, tsunamin ja tulivuorenpurkauksien kaltaisten luonnonkatastrofien osalta ei pidä ajatella vain itse tapahtumaa, vaan mihin kaikkeen se voi vaikuttaa.

– Ebola ei ole vain normaali afrikkalainen vitsaus. Samalla kun se tuottaa

kuolemaa ja inhimillistä kärsimystä, on se tuhonnut siitä pahiten kärsivien maiden hauraan talouden. Tätä riskiä ei ollut otettu huomioon, Tarling sanoo.

Hänen mukaansa Afrikan merkitystä aliarvioidaan monissa lännen yrityksissä. Afrikka on hänen mielestään nouseva talousmahti, jonka vaikutus maailmantalouteen tulee olemaan jatkossa suuri. Muutoinkin globaaleilla markkinoilla on meneillään isoja muutoksia.

– Huaweiilla on ollut sääntelystä aiheutuvia vaikeuksia Yhdysvaltojen markkinoilla. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että panostuksia sinne on vähennetty. Keskitymme kotimarkkinoiden lisäksi Aasiaan, Afrikkaan ja Eurooppaan, jonka merkitystä ei edelleenkaan voi väheksyä.

Riskipelissä selvät roolit

Roolien ja vastuiden sekoittumisen riskinä Tarling kuvaa jalkapallokentälle sijoitetulla esimerkillä, jossa maali-vahti vastaa kolmatta linjaa, puolustajat toista linjaa ja hyökkääjät liiketoimintoja. Tuomareina tässä riskipelissä ovat tilintarkastajat ja viranomaiset.

– Kun maalivahti epäonnistuu torjunnassa, on kymmenen muuta pelaajaa

hoitanut hommansa huonosti ennen häntä. Sekä jalkapallossa että yrityksessä kaikkien on tiedettävä roolinsa ja toimittava sen mukaan. Kaikkien on myös tiedostettava, miten oma toiminta vaikuttaa muihin.

Riskipalveluita voi ostaa ulkoa

Mutta GRC on silti todellisuutta, ja jatkossa toimintatapa varmasti yleistyy, erityisesti pienissä yrityksissä, joissa mallia voidaan perustella tehokkuudella ja resurssisyydellä. Tarling ratkaisisi tämänkin toisella tavalla.

– Pieni yritys voi ostaa sekä riskien hallinnan että sisäisen tarkastuksen palvelut ulkopuolelta. Osajia ja tarjontaa kyllä riittää molemmilla alueilla.

Tarling uskoo, että ehdottomuus ja kieltäminen eivät kuitenkaan ole oikea tapa reagoida.

– Jos malli otetaan käyttöön, on päätöksentekijöiden tiedostettava myös siihen liittyvät riskit. Sisäisten tarkastajien pitää olla valmiita keskustelemaan asiasta, ja argumentoimaan kantansa selvästi ja ymmärrettävästi. IIA voisi valmistella asiasta kannanoton jäsenistönsä tueksi. □