

Liiketoiminnan johto UPM:ssa saa entistä tiiviimpää tukea sisäiseltä tarkastukselta niin vastuullisuudessa kuin säästötalkoissakin. – Pystymme tuottamaan lisäarvoa entistä ketterämmin, sanoo Arto Tenhula.

TEKSTI // TAINA KIVELÄ KUVAT // JARI HÄRKÖNEN

UPM:n uusi strategia

vaatii ketteryyttä sisäiseltä tarkastukselta

UUSI PUU tuoksuu bio- ja metsäyhtiö UPM:n pääkonttorissa Töölönlahden radanvarressa. Valoisan aulan puheensorinaa hallitsee englantia. Miehet ovat salskeita tummissa puvuissaan ja naiset tyylikkäästi jakkuasuissaan.

Tunnelma on koko lailla kansainvälinen kuten yhtiökin, joka työllistää noin 21 000 henkilöä kaikilla maailman asutuilla mantereilla. Vuosittainen liikevaihto on noin 10 miljardia euroa.

Uuteen asentoon

Sisäisen tarkastuksen johtaja **Arto Tenhula** tuli taloon kolme vuotta sitten. Paljon on tapahtunut sen jälkeen, tilojen lisäksi organisaatio on rakennettu uudelleen ja strategia päivitetty vastaamaan globaaleja haasteita.

Vuosi sitten UPM:n organisaation yläosasta viilattiin yksi taso pois, ja ku-

kin kuudesta liiketoiminta-alueesta vastaa nyt aikaisempaa itsenäisemmin strategiastaan ja toiminnastaan.

– Päätöksenteko nopeutui, kun vastuuta ja valtuuksia siirrettiin konsernin keskushallinnosta businessorganisaatioihin, kertoo Tenhula.

Liiketoiminta-alueilla omat tarkastajansa

Tenhulan mukaan myös sisäinen tarkastus seurasi muutoksessa mukana. Yhdeksän hengen yksikkö asettui uuteen asentoon. Kullekin liiketoiminta-alueelle – Paper ENA, Plywood, Energy, Paper Asia, Raflatac ja Biorefining – nimettiin vastaava tarkastaja. Aasian alueelle rekrytoitiin uusi paikallinen vastuuhenkilö, joka työskentelee Shanghaissa.

– Sisäisen tarkastuksen aikaisempi, perinteinen linja-organisaatio ei vastaan- →

Arto Tenhula uudisti sisäisen tarkastuksen UPM:n uuden kurssin mukaiseksi. – Olemme nyt lähempänä bisnestä, ja pystymme selkeämmin tukemaan liiketoiminnan johtoa.



Viestinnän merkitys tarkastusjohtajan työssä korostuu. – Tärkein tehtäväni on varmistaa ylimmälle johdolle menevä raportointi ja viestin oikeellisuus, sanoo Arto Tenhula.

nut enää liiketoiminnan tarpeisiin. Halusimme paremmin reflektoida liiketoimintaa, sanoo Tenhula.

Uudistusta suunnitellessaan hän keskusteli esimiehensä toimitusjohtaja **Jussi Pesosen** ja muutamien kollegoiden kanssa. Muutoksen hyväksyi tarkastusvaliokunta, jonka puheenjohtaja on **Piia-Noora Kauppi**.

Sisäisen tarkastuksen valinnat

Kansainvälisen konsernin sisäisen tarkastuksen johtajan listalla on paljon yhteistyötä, ja tehtäväkenttä on laaja. Siitä huolimatta Arto Tenhula osallistuu edelleen tarkastustyöhön.

– Ylimmälle johdolle menevän raportoinnin ja viestin oikeellisuuden varmistaminen on tärkein tehtäväni, mutta haluan samalla olla perillä kent-

tätyöstä. Haluan tietää, mitä oikeasti tapahtuu.

UPM:ssa jokaisella liiketoimintalueella on oma strateginen suunta, tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteita kohti lähdetään menemään.

– Isossa globaalissa yhtiössä resurssit on kohdistettava riskien perusteella oikeaan paikkaan. Meidän pitää nyt miettiä kuuteen kertaan strategian ja tavoitteiden merkitys ja vaikutus työhömmä. Olemme nyt lähempänä bisnestä, ennen olimme pääkonttoritoiminto.

Vuoden 2014 suunnitelmassa tarkastuksista noin kolmannes on liiketoiminnan strategiasta lähtöisin. Kolmannes on johdon pyyntöihin perustuvaa, nämäkin toki perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin.

– Viimeinen kolmannes käytetään rotaatio- ja seurantarastuksiin, IT-tarkastuksiin ja konsultaatioon, sanoo Arto Tenhula.

Oikealla polulla

Esimerkkinä konsultoinnista Tenhula mainitsee biopoltoaine-hankkeen, joissa sisäinen tarkastus on ollut mukana alusta asti. Vuosittain tehdään noin 30–40 tarkastusta.

– Panosten jakaantuminen määrätty liiketoiminnan koon, toimintojen ja sisäisen valvonnan kypsyysasteen, ERM-riskiarvion ja sisäisen tarkastuksen riskiarvion mukaan.

Uusi toimintatapa vaikuttaa osamisvaateisiin. Vastuu liiketoimintalueesta edellyttää bisneksen ymmärtämistä ja kommunikointitaitoja johdon kanssa. Aikaisemmin Tenhula oli viestinviejänä ylimmälle johdolle, nyt tarkastajat ovat mukana keskusteluissa.

– Olemme varmasti oikealla polulla. Työtä seurataan tarkkaan, ja palautetta kerätään systemaattisesti. Jokaisella on henkilökohtainen kehityssuunnitelma oman osaamisen lisäämiseksi.

Yksin ei kenenkään tarvitse työskennellä. Tarkastustiimi muodostetaan tarkastuskohteen ja osaamisen mukaan.

– Tarkoitus ei ollut muuttaa tarkastustyötä vaan tiivistää kahdensuuntaista kommunikaatiota, ja siirtyä selkeäm-

min tukemaan liiketoiminnan johtoa. Tarkastus on nyt enemmän relevantti ja ketterä tuottamaan lisäarvoa.

Kulukuri kannattaa

UPM tähtää yhteensä 200 miljoonan euron kustannussäästöihin kuluvan vuoden loppuun mennessä.

– Yhtiössä toteutetaan vuosittain useita erityyppisiä kustannustietoisuutta lisääviä ja kustannuksia säästäviä ohjelmia. Tämä 200 miljoonan säästö syntyy osin niiden yhteisvaikutuksena, toteaa Arto Tenhula.

Samanaikaisesti on vireillä monta isoa vastuullisuutta ja kestävä kehitystä tukevaa, uuden Biofore-strategian mukaista investointihanketta.

– Sisäisen tarkastus on tavalla tai toisella mukana kaikissa merkittävissä investointihankkeissa ja muutosohjelmissä. Usein olemme varmentamassa raportointia tai kontrolliympäristöä ja tuomassa läpinäkyvyyttä riskeihin.

Merkittävä parannus tuottavuudessa ja tiukka kustannuskuri on nostanut UPM:n kannattavaan kasvuun keskellä Euroalueen talouden taantumaa.

Yritysvastuun tavoitteita ja keinoja

– Näemme vastuullisuuden kilpailuetuna, ja Biofore-strategia on vahva näyttö sitoutumisestamme kestäväan kehitykseen, UPM:n toimitusjohtaja Jussi Pesonen toteaa vuosikertomuksessa.

UPM onkin listattu alansa parhaaksi yritykseksi globaalissa Dow Jonesin kestäväan kehityksen indeksissä.

Taloudellisen vastuun avainalueita UPM:ssä ovat omistaja-arvon kasvattaminen ja hyvä hallinto. Ympäristö- ja vastuun tärkeimpiä osa-alueita ovat kestäväan kehityksen mukaiset tuotteet ja resurssitehokkuus. Sosiaalisen vastuun avainalueita ovat työturvallisuus ja vastuullinen hankinta.

Konsernitason tiimi hallinnoi yritysvastuuta

Yritysvastuuasiat, esimerkiksi vastuullisuusraportointi, kuuluvat ympäristö- ja vastuullisuustiimin työsarkaan.

Myös epäonnistumiset kasvattavat

ARTO TENHULA on ollut 20 vuotta tarkastustehtävissä. Ura alkoi tilintarkastajana EY:llä, ja KHT-tarkastajan tehtävät vaihtuivat 14 vuotta myöhemmin Cramon sisäisen tarkastuksen vetäjän pestiin.

– Halusin vaihtelua ja koin, etten KHT-tarkastajana uudistu enää. Onneksi uskalsin haastaa itseni. Cramon työsuhte lopetettiin yhteisestä sopimuksesta, ja se oli parasta, mitä siihen asti työelämässäni oli tapahtunut. Olen konkreettisesti oppinut, että myös epäonnistumiset kasvattavat ja kehittävät, Tenhula pohtii.

Cramosta Tenhula siirtyi PwC:n leipiin, tällä kertaa ulkoistetun sisäisen tarkastuksen pariin, ja sieltä parin vuoden kuluttua UPM:lle.

– PwC:llä olin kovassa, mutta myöhempiä uravaiheita ajatellen palkitsevassa koulussa, jossa oppi-isänä oli **Pertti Öman**. Olen viihtynyt UPM:llä tosi hyvin, työ on laaja-alaista ja monipuolista, rajat eivät ole tulleet vastaan.

– Vuonna 2013 laadittiin uudet lahjonnan vastaiset ohjeet. Samalla perustettiin neuvoa antava eettinen komitea, EAC. Komiteaa vetää lakiasiainjohdaja, ja jäsenenä ovat sisäisen tarkastuksen johtaja ja henkilöstöasioiden johtaja, kertoo Arto Tenhula.

Komitean agendalla on myös ajankohtaisia ympäristö- ja tai vastuullisuusasioita: esimerkiksi ihmisoikeuksiin ja vastuulliseen ostotoimintaan liittyviä kysymyksiä.

– Vastuullisen ostotoiminnan riskianalyysi on juuri tehty, ja nyt vuorossa on toimenpideohjelman toteutus.

Mukana toimittaja-auditoinneissa

Yritysvastuu on tärkeässä roolissa myös sisäisen tarkastuksen työssä: yksi sisäisistä tarkastajista on puolen vuoden ajan mukana tekemässä toimittaja-auditointeja.

– Jos toimitusketju on pitkä, tekee se auditoinnin haasteelliseksi. Auditointi on hyvin konkreettista työtä, alihankkijan tiloihin mennään itse. Apuna käytetään toki paikallisia auditointifirmoja.

Hän kertoo, että tarkastettaessa vaikkapa puuhankinnan toimintoja ja prosesseja käytetään metsätoimen asian tuntijoita puun alkuperään liittyvissä asioissa, jotka ovat edellytyksenä FSC-sertifioinnille.

Tarkastusvaliokunnan pitkä työlista

UPM:n tarkastusvaliokunnan vastuualue on laaja. Tarkastusvaliokunnalle tulee raportteja ja tietoa lukuisilta tahoilta – sisäisen tarkastuksen lisäksi riskienhallinnasta, IC-tiimiltä, lakiasioista, EAC:ltä, ympäristö- ja vastuullisuustiimiltä ja tilintarkastajilta.

Arto Tenhula kuvaa tiedon tulvaa ja sen hallintaa:

– Assurance-tiimi kokoaa informaation ja päättää kunkin kokouksen keskeisistä teemoista. Tiimiä johtaa talousjohtaja, ja jäsenenä ovat taloushallinnon, lakiasioiden, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen johtajat. Kokouksissa käydään läpi tarkastusvaliokunnan kokouksen agenda ja materiaali.

EAC-komitea arvioi sääntöjen tehokkuutta ja raportoi neljännesvuosittain tarkastusvaliokunnalle lahjonnan vastaisen sääntöjen noudattamisesta. Lahjonnan vastaisen ohjelman lisäksi lakiasioissa on käynnissä muitakin compliance-ohjelmia.

Väärinkäytöskanavaan tulevat asiat raportoidaan EAC:n kautta tarkastusvaliokunnalle. Väärinkäytösepäilyjen selvitystyöstä vastaa sisäinen tarkastus.

Sisäisen valvonnan tehokkuutta seurataan

Nelihenkinen IC-tiimi arvioi konsernin sisäisen valvonnan tehokkuuden joka toinen vuosi. Ensimmäinen organisa-

tiouudistuksen jälkeinen arviointi on parhaillaan meneillään.

Tenhula on ollut mukana sparraamassa arviointiprosessin suunnittelua. Lisäksi hän osallistuu liiketoimintojen johdon haastatteluihin, joiden avulla validoidaan kyselytutkimuksena tehty arviointia.

Arvioinnissa huomioidaan myös tilintarkastajien tekemät IC-kontrollien testaukset, jotka ovat osa tilintarkastustyötä. Myös sisäisen tarkastuksen tulokset ovat mukana arvioissa.

Kontrollien testaus on talous- ja IT-organisaation vastuulla, ja sisäinen tarkastus arvioi kontrolliympäristöä kokonaisuutena.

Sääntelymuutoksiin valmistaudutaan

Myös Suomessa valmistaudutaan taloudellista raportointia koskevan lainsäädännön muutoksiin, kun mm. uuden tilinpäätösdirektiivin, tilintarkastusdirektiivin sekä PIE-yhteisöjä koskevan asetuksen kansallista implementointia ryhdytään valmistelemaan.

Miten nämä asiat vaikuttavat sisäisen tarkastuksen johtajan työhön ja rooliin?

– Sen perusteella mitä UPM:n tilintarkastaja on tarkastusvaliokunnalle esittänyt, ei tarkastusjohtajan rooliin tai työhön ole tulossa juurikaan muutoksia. UPM valmistautuu näihin EU:n säännösten mukanaan tuomiin muutoksiin parhaillaan, sanoo Arto Tenhula. □