



SOTIA, LAMOJA,
TAANTUMIA,
PANKKIKRIISEJÄ JA
PIENEMPIÄKIN HARMEJA
ON TULLUT JA MENNYT

– Hallitus tarvitsee ajantasaista tietoa riskeistä. Tarkastaja-ammattikunnalta odotetaan nyt näkemystä ja ennakointia, kertoo Richard Chambers.

HAASTATTELU JA TEKSTI // TAINA KIVELÄ KUVAT // AKI RASK

Painavaa puhetta riskeistä

WASHINGTON, Pariisi, Lontoo, Philadelphia, Tukholma, Helsinki. Kaupunkien toimitusjohtaja **Richard Chambersin** kalenterissa vajaan kolmen viikon aikana. Ja välillä on piipahdettu kotonakin, Floridassa.

Elämäntehtävänä tarkastus

Toimitusjohtaja, The Institute of Internal Auditors (IIA). Sisäisen tarkastuksen palveluiden johtaja, PricewaterhouseCoopers US. Tarkastusjohtaja, Tennessee Valley Authority. Johtaja, Internal Review, United States Army ja US Army Forces Command.

Työtehtäviä Richard Chambersin ansioluettelossa. Lisäksi lukuisia luottamustehtäviä, muun muassa COSO-komitean hallituksen jäsenyys. Chambersin tutkintojen lista on myös pitkä ja monipuolinen.

Richard Chambers on tehnyt lähes neljän vuosikymmen uran tarkastuksen ja valvonnan parissa vaativissa organisaatioissa ja oloissa. Sotia, lamoja, taantumia, pankkikriisejä ja pienempiäkin harmeja on tullut ja mennyt.

Haastateltavan täytyy olla lopen uupunut, kyyninen ja eläkeiän kynnyksellä ellei ylikin, ajattelen jutun tekoa valmistellessani.

Mutta haastatteluun saapastelee tarkokas ja innostunut mies, jonka eläkepäivät ovat vielä kaukana.

Tavoitteena parempi riskien hallinta

Kansainvälisten yritysten tietoisuus riskeistä on Chambersin mukaan hyvä. Strategiset riskit, esimerkiksi talouden epävarmuus, nopeat muutokset markkinoilla ja globaali kilpailu samoin kuin uuden teknologian kylkiäisinä saadut operatiiviset riskit on tunnistettu.

Tietoturvallisuus on haastavaa. Väärinkäytökset ovat yleisiä. Muuttuva sääntely tuo mukanaan compliance-vaateita.

– Maineen menettämisen uhka on kasvanut viestintäteknologian ja sosiaalisen median kehityksen tahdissa, jatkaa Chambers.

Vanha sanonta huonosta kellosta, joka kuuluu kauas, pitää nyt paremmin paikkansa kuin koskaan aikaisemmin.

Riskit on tunnistettu, mutta nyt yrityksen hallitukselta ja johdolta odotetaan niiden parempaa hallintaa. Tämä on kyettävä myös todistamaan ja tekemään näkyväksi sekä sijoittajille että viranomaisille.

– Tarkastajat voivat auttaa tässä tehtävässä, Chambers toteaa.

Mielenrauhaa ja apua arjen ongelmiin

Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan odotukset tarkastajilta ovat abstrakteja ja vaativia.



– Ei yllätyksiä. Mielenrauhaa. Hyvin nukuttuja öitä. Tietoa siitä, että riskit ovat hallinnassa. Varmuutta kontrollien tehossa. Näkemystä ja kokonaisarvioita raporttipinojen sijaan, Chambers aloittaa.

Johto odottaa apua arjen ongelmiin. Nämä toiveet ovat konkreettisempia, mutta silti haastavia.

– Kulujen hallintaa. Varmuutta siitä, että lait ja määräykset on huomioitu, ja että niitä noudatetaan. Väärinkäytösten torjuntaa. Kirjanpidon ja raporttien oikeellisuutta. Tietoa siitä, että sovitut kontrollit tehdään. Ja että oikeat asiat ovat valvonnan kohteena.

Hallitse odotuksia vuorovaikutuksella

Toiveet ja todellisuus eivät aina kohtaa.

– Epärealistisia odotuksia voi hallita tehokkaalla vuorovaikutuksella. Hallituksen ja johdon pitäisi yhdessä päättää prioriteetit, neuvoo Chambers.

Valintoja tehtäessä on tärkeää, että kaikki ymmärtävät paitsi sen, mitä sisäinen tarkastus tekee, myös sen, mitä se ei tee.

Jälkimmäinen unohtuu helposti. Sama koskee tilintarkastajien työtä; sen oletetaan monesti olevan laajempaa ja yksityiskohtaisempaa kuin se todellisuudessa on.

– Meidän on uskallettava kertoa näkemysellemme kokonaisuudesta: miten riskit on hallittu ja mikä on kontrollien taso. Samalla on esitettävä selvästi, mihin arviomme perustuu, Chambers täsmentää.

Harvojen haaveammatti palkitsee

Puhumme myös Chambersin urasta ja ammatista, josta harva lapsena haaveilee.

– Tämä on ehdottomasti tärkeä ja palkitseva tehtävä. Yksi vuosi tarkastuksessa vastaa viittätoista linjassa, jos haluaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta, sanoo Chambers ja katsoo tiukasti silmiin.

Hän suosittelee uraansa lämpimästi vaikka tyttärilleen, jotka tosin ovat jo oman paikkansa löytäneet. Yksi tiedemiehenä, toinen PR-tehtävissä ja kolmas markkinoinnissa.

Huomamme, että sisäisen tarkastajan työhön sisältyy piirteitä kaikista näis-



– Raporttipinojen sijaan yritysjohto ja hallitus odottavat sisäiseltä tarkastukselta näkemystä ja kokonaisarvioita, Richard Chambers korostaa.

tä tehtävistä. Analyttinen ja kriittinen ajattelu sekä viestintätaidot olivat listalla kärjessä, kun IIA:n vuositutkimuksessa kysyttiin ammatissa vaadittavaa osaamista.

Toki tarkastajien tulisi hallita myös IT, riskienhallinta, tietomassojen analyysit, laskentatoimi sekä toimialan erityispiirteet. Myös yrityksen liiketoiminta pitää ymmärtää.

– Jos omat resurssit tai kompetenssi eivät riitä, osaamista kannattaa ja pitää hankkia ulkopuolelta, Chambers painottaa.

Sisäinen tarkastus on osa organisaatiota

Sisäiseen tarkastuksen asema vaikuttaa sen organisaatiolle tuottamaan arvoon. Miten toiminnon olisi siis viisainta sijoittaa organisaatiossa?

Chambersilla on asiasta selvä näkemys. Sisäinen tarkastus on osa organisaatiota. Sopiva hallinnollinen esimies on toimitusjohtaja tai talousjohtaja.

– Jos esimies istuu hallituksessa tai valiokunnassa, toiminto on pikemminkin ulkoinen kuin sisäinen. Toiminnallisen raportoinnin pitää sen sijaan mennä tarkastusvaliokunnan kautta hallitukseen. Jatkuva vuorovaikutus valiokunnan puheenjohtajan ja sisäisen tarkastuksen välillä takaa parhaan tuloksen. Muodollinen, muutamaan kertaan vuodessa rajoittuva yhteydenpito ei riitä.

”Tulisi keskittyä riskeistä vakavimpiin”

Chambersin mukaan sisäisen tarkastuksen tärkein tehtävä on tukea organisaatiota riskien tunnistamisessa ja hallinnassa. Hän kertoo kahdesta tutkimuksesta, joista toinen on tehty Yhdysvalloissa ja toinen Euroopassa. Molemmista selvitettiin pörssiyritysten nopean arvonalaskun syitä.

– Noin 60 % tapauksissa arvonalaskun romahdus liittyy strategiaan, 20 % operatiivisiin, 15 % compliance ja 5 % talou-

delliisiin riskeihin. Meidän tulisi keskittyä riskeistä vakavimpiin, hän korostaa.

Tarkastustyön priorisointi on melkein päinvastainen, selviää IIA:n vuositutkimuksesta. Strategisiin riskeihin käytetään 5 % ajasta, operatiiviset mukaan lukien IT vievät 37 % ajasta, compliance 14 % ja taloudelliset riskit 21 %. Väärinkäyttöihin kuuluu 7 %, riskien hallinnan varmistamiseen 5 % ja muihin tehtäviin 11 % työpanoksesta.

Sidosryhmät luottavat sisäiseen tarkastukseen

PricewaterhouseCoopers ja Ernst & Young ovat tutkineet yritysten hallituksen ja johdon näkemyksiä sisäisestä tarkastuksesta eri puolilla maailmaa.

PwC:n tutkimuksen mukaan lähes 80 % hallituksesta ja 44 % johdosta arvioi sisäisen tarkastuksen tuottavan merkittävää arvoa organisaatiolle.

Ernst & Youngin tutkimus kertoo, että ylin johto uskoo vahvan riskien hallinnan parantavan liiketoiminnan tulosta. Sidosryhmien ja tarkastajien priorisoinnit ovat lähellä toisiaan. Sisäisen tarkastuksen viiden tärkeimmän tehtävän listalla on molemmilla kolme samaa asiaa: riskien arvioinnin, ajantasaisen riskitietoisuuden ja organisaation kustannustehokkuuden parantaminen.

Kultainen hetki

Lainsäätäjät ja valvoja eri puolilla maailmaa ovat huomanneet sisäisen tarkastuksen mahdollisuudet. Säätely vahvistaa toiminnon asemaa.

– Sisäisellä tarkastuksella on nyt kultainen hetki. Olemme saaneet yrityksen hallitukselta ja ylimmältä johdolta mandaatin priorisoida työmme uudelleen. Tätä tilaisuutta ei saa jättää käyttämättä, painottaa Chambers.

Liiketoiminnan uhkien torjunnassa ovat mukana monet tahot, esimerkiksi riskienhallinta-, compliance-, controller-, turvallisuus-, laki-, laatu- ja kehitystoiminnot.

– Meidän tulee yhdessä huolehtia siitä, etteivät liiketoiminnot väsy puolustukseen. Varhaiset varoitukset saattavat muuten hukkuu hälinään.

Valmiina vaikka Etelämantereelle

Richard Chambersin on käynyt 50 maassa, mutta monta IIA:n jäsenmaata on vielä näkemättä. Hänen tavoitteenaan on vieraila jokaisella asutulla mantereella vuosittain.

– Jos pingviinit ymmärtäisivät puhetta, menisin varmasti Etelämantereellekin, hän väittää lähes vakavalla naamalla.

Pitkillä matkoilla Chambersilla on vaimo seuranaan.

– Tässä suhteessa olen onnekas, kertoo hän ja näyttää kuvaa, jossa pariskunta on Helsingissä meren rannalla.

Chambers on otoksesta innoissaan.

– Katso nyt, en ole milloinkaan nähnyt tällaista! Meri on jäässä, kokonaan jäässä!

Intohimona erinomaisuus

Jatkamme vielä henkilökohtaisilla teemoilla. Uransa parasta ja pahinta hetkeä Chambers ei halua nimetä, vaan vastaa yleistyksillä. Roolimalleista ja idoleista hän sen sijaan puhuu mielellään.

Chambers ihaillee ihmisiä tai ryhmiä, jotka jakavat hänen intohimonsa. Viihdetaiteilijoita, urheilijoita, joukkueita, tai poliitikkoja, joiden tavoitteena on erinomaisuus. Alansa huippusuoritus, the Legacy of Excellence.

Kuten muusikkolegenda Paul McCartney, Beatlesin basisti ja laulaja. Tai Alabama Crimson Tide, yksi amerikkalaisen collegejalkapallon menestyksikkäimmistä joukkueista, jonka uskollinen kannattaja Chambers on ollut nuoruudestaan saakka.

– Keskinkertainen ei riitä. Vain huippusuoritus on vaivan arvoinen. □

Tarkastajan harharetket

SISÄISEN tarkastuksen ammattikunta ei ole immuuni väärinkäytöksille.

Sisäisten tarkastajien globaalia kattojärjestöä luotsaava Richard Chambers kertoo vastikään kysyneensä 70 sisäisen tarkastuksen johtajalta, olivatko he kohdanneet epäeettistä käytöstä organisaatiossaan. Lähes kolmannes johtajista myönsi näin tapahtuneen.

Tekojen vakavuus vaihtelee.

– Pahimmillaan sisäinen tarkastus on rikoskumppani. Joskus vain suljetaan silmät, korvat ja suu. Tyypillisin tilanne on se, että väärinkäytös raportoidaan ja tyydytään odottamaan muiden reaktioita. Parhaimmillaan voisimme kuitenkin olla organisaation omatunto, Chambers pohtii.

Hän muistuttaa, että sisäiset tarkastajat ovat ihmisiä, ja virheiden syyt ovat inhimillisiä. Motivaationa voi olla esimerkiksi lojaliteetti työkavereita kohtaan, halu suojella organisaation mainetta, oman urakehityksen turvaaminen, rohkeuden puute tai piittaamattomuus eettisistä periaatteista.

Joskus myös esimiehen tai muun johdon painostus vie harhapoluille.

– Eettisiä periaatteita noudattava ammattilainen on rehellinen, rohkea, vastuullinen, empaattinen, luotettava, arvostettu ja ennakoiva, kuvaa Chambers tarkastajan oikean reitin.