



Turun yliopisto  
University of Turku

# **HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET SISÄISEN VALVONNAN JA OPERATIIVISEN TOIMIN- NAN JOUSTAVUUDEN VÄLISESTÄ SUH- TEESTA PANKKISEKTORILLA**

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-  
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Arto Lilja

Ohjaajat:  
KTT Erkki Vuorenmaa  
KTM Minna Vähäsalo

7.3.2016  
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkielman tausta .....	5
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset .....	8
1.3	Tutkielman toteutus .....	9
1.4	Tutkielman rakenne .....	11
2	SISÄINEN VALVONTA .....	12
2.1	Sisäisen valvonnan käsite ja tavoitteet .....	12
2.2	Sisäisen valvonnan viitekehys .....	15
2.2.1	Valvontaympäristö ja -kulttuuri .....	17
2.2.2	Riskien tunnistaminen ja arviointi .....	20
2.2.3	Valvontatoiminnot ja tehtävien eriyttäminen .....	23
2.2.4	Informaatio ja kommunikaatio .....	27
2.2.5	Seurantatoimet ja puutteiden korjaaminen .....	30
2.3	Sisäisen valvonnan sääntely pankkitoiminnassa .....	33
3	SISÄISEN VALVONTA JA PANKKITOIMINNAN JOUSTAVUUS .....	38
3.1	Valvonnan ja joustavuuden yhteys .....	38
3.2	Pakottava ja mahdollistava ohjaus .....	41
4	EMPIIRINEN AINEISTO SISÄISEN VALVONNAN JA PANKKITOIMINNAN JOUSTAVUUDEN VÄLISESTÄ SUHTEESTA .....	49
4.1	Muutoskyky ja -halu .....	49
4.2	Sisäinen avoimuus .....	56
4.3	Ulkoinen avoimuus .....	61
4.4	Joustavuus .....	67
4.5	Yhteenvedo .....	72
5	JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIELMAN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET .....	74
5.1	Johtopäätökset .....	74
5.2	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	76
	LÄHTEET .....	78
	LIITTEET	
LIITE 1	TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	91

## KUVIOT

Kuvio 1	Sisäisen valvonnan osatekijöiden linkittyminen toisiinsa.....	32
Kuvio 2	Kolmen puolustuslinjan malli .....	35
Kuvio 3	Yrityksen valvonnan, kannattavuuden ja kasvun tasapaino.....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Sisäinen valvonta on johdon ohjausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on saada aikaan kohtuullinen varmuus toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta ja tehokkuudesta, taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä lakien ja sääntöjen mukaisen toiminnan toteutumisesta (Holopainen ym. 2006, 41–46). Pankkien corporate governancessa olleet puutteet, kuten esimerkiksi pankkien hallitusten ja ylimmän johdon riittämätön ymmärrys ja tieto pankkien organisaatioista sekä niitä kohtaavista riskeistä ja riskienhallinnasta, liiallinen ja varomaton riskinotto sekä lyhytaikaisen rahoituksen suuruus ovat korostaneet sisäisen valvonnan tärkeää roolia tulevien pankkikriisien ennaltaehkäisijänä (Holland 2010, 87; Liikanen ym. 2012; Alftan ym. 2008, 55; Maijor 2000, 108; Moeller 2013, 3; Kirkpatrick 2009, 62–63; Virolainen 2014). Myös pankkisääntely on huomionnut sisäisen valvonnan tarpeen, sillä esimerkiksi CRD IV -direktiivi<sup>1</sup> (2013, 11–13, 73–74) painottaa, että pankeilla on oltava toiminnan luonteeseen, laajuuteen ja monimuotoisuuteen nähden riittävät sisäisen valvonnan menetelmät pankkeihin kohdistuvien riskien hallitsemiseksi.

Sisäistä valvontaa on käsitelty tutkimusartikkeleiden sijaan enemmän käytännöllistä näkökulmaa tavoittelevissa asiantuntijoiden artikkeleissa (Selto & Widener 2004, 19). Sisäisen valvonnan tutkimuskenttää on myös pidetty hajanaisena ja puutteellisena, ja sitä leimaavat erityisesti puutteet sisäisen valvonnan näkemisessä yrityksen ohjausjärjestelmänä, sekä sisäisen valvonnan ja yrityksen suorituskyvyn välisen yhteyden tutkimattomuus (Jokipii 2006, 10; Janvrin 2012, 203–204; Kinney 2000, Maijor 2000, 107; Agbejule & Jokipii 2009, 503; Jokipii 2010, 116). Tutkimusten vähyyttä on selitetty esimerkiksi sisäistä valvontaa tutkivien tutkijoiden puutteellisella ymmärryksellä liittyen johdon ohjausjärjestelmiin (Kinney 2000, 88). Sisäisen valvonnan ja yrityksen suorituskyvyn vaikuttavien tekijöiden välisen suhteen tutkiminen on myös todettu haastavaksi, mutta samalla erittäin tärkeäksi (Arwinge 2013, 143). Gooneratne ja Hoque (2013, 144–147) korostavat pankkisektoriin kohdistuvien johdon ohjausjärjestelmien tutkimustarvetta muun muassa finanssikriisin esiintuomien johdon ohjaus- ja valvontajärjestelmien heikkouksien sekä lisääntyvän sääntelyn vuoksi.

Tutkielmassa pankin suorituskykyyn viitataan pankkitoiminnan joustavuudella. Sisäisen valvonnan on oletettu vähentävän yrityksen joustavuutta ja innovatiivisuutta

---

<sup>1</sup> Vuonna 2013 voimaan tulleen CRD IV -direktiivin tarkoituksena oli muun muassa parantaa pankkien riskienkantokykyä vahvistamalla pankkien riskienhallintaa. CRD IV -direktiivi on pantu Suomessa täytäntöön Laki luottolaitostoiminnasta -lailla. (Fiva 2013a.)

(Majoor 2000, 107). Asiaa ei kuitenkaan ole tutkittu sisäisen valvonnan tutkimuskentässä. Yrityksen ohjausjärjestelmien tärkeys yrityksen tehokkuuden ja joustavuuden mahdollistajana on noussut esille useammassa tutkimuksessa (ks. esim. Ahrens & Chapman 2004; Naranjo-Gil & Hartmann 2006; Davila ym. 2009a; Adler & Chen 2011). Joustavuus, tehokkuus ja valvonnan määrä eivät poissulje toisiaan, mutta tasapainottelu niiden välillä vaatii johdon ohjausjärjestelmiltä paljon, sillä ne voivat herkästi ajautua ristiriitaan käytännön työelämässä (Jørgensen & Messner 2009, 99). Yritysten on siis pystyttävä luovimaan organisatoristen jännitteiden välillä, on pystyttävä ymmärtämään sekä organisaation omien että myös organisaatiossa työskentelevien yksilöiden ominaisuuspiirteet johdon ohjauksen yhteydessä (Davila ym. 2009a, 327; Mundy 2010, 499–500).

Sisäisen valvonnan ja joustavuuden yhteyden tutkimista korostaa joustavuuden tärkeä osuus prosessissa, joka pidemmällä aikavälillä mahdollistaa yrityksen toimintaedellytyksen jatkumisen esimerkiksi kasvun, kannattavuuden paranemisen sekä nopean muutoskyvyn johdosta (Busco ym. 2012, 29). Sisäisen valvonnan ja joustavuuden tutkiminen korostuu pankkisektorilla, jonka on todettu olevan runsaan sääntelyn johdosta muita toimialoja kontrolloidumpi (Hermanson ym. 2012, 45–46). Lisäksi sisäinen valvonta joutuu pankkialalla kovien haasteiden eteen muun muassa toiminnan ja rakenteiden monimutkaisuuden johdosta (Liikanen ym. 2012, 94). Jännitteitä liiallisen ohjauksen ja valvonnan painottamisen suuntaan on siis havaittavissa.

Valvonnan ja joustavuuden välisen suhteen tutkimista henkilöstön näkemysten kautta korostaa se, että valvonta ja sen suhde joustavuuteen on pitkälti kiinni ihmisten asenteista, uskomuksista ja käyttäytymisestä. Kyse on lähtökohtaisesti siitä, miten ihminen näkee ja kokee kontrollin eli valvonnan. (Jørgensen & Messner 2009, 99; Adler 2012, 244–245). Ihmisten luovuus, joka on sidoksissa joustavuuteen, on parhaimmillaan silloin kun ihmiset ovat luonnostaan uteliaita ja kun työmotivaatio kumpuaa sisäisistä motivaatiolähteistä (Amabile 1997, 39, 52). Joustavan ja innovatiivisen kulttuurin edistämisen ja siihen kannustamisen on todettu edesauttavan yrityksen suorituskykyä muun muassa nopeammin leviävien ajatusten ja myönteisemmän asioihin suhtautumisen johdosta (Uzkurt ym. 2013).

Joustavuutta, tehokkuutta ja valvontaa samanaikaisesti käsitteleviä tutkimuksia ovat haitanneet suorittavalle tasolle menevän viitekehyksen puute. Tutkimukset ovat jättäneet huomioimatta näkökulmat, jotka vaikuttavat luovuuden mahdollistamiseen yksilön näkökulmasta päivittäisessä työskentelyssä (Ahrens & Chapman 2004, 271; Adler & Chen 2011, 80). Tämän vuoksi tutkielmaan joustavuutta käsitteleväksi viitekehykseksi on valittu Adlerin ja Boryksen (1996) laatima pakottavaa ja mahdollistavaa ohjausta käsittelevä viitekehys. Pakottava ohjaus viittaa enemmän klassiseen ylhäältä alaspäin tapahtuvaan johtamiseen, jossa hierarkkisuus näyttelee suurta roolia (Ahrens & Chapman 2004, 271, 297). Mahdollistavassa ohjauksessa hierarkkisuus on pienemmässä roo-

lissa, ja ihmisiä ohjataan sääntöjen ja ohjeiden sijaan enemmän yhteisten tavoitteiden, arvojen ja perinteiden avulla (Adler & Borys 1996, 63; Emmanuel ym. 1995, 25; Mundy 2010, 499). Viitekehysten on todettu olevan hyvä perusta johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevälle tutkimukselle, jossa yhdistyvät samanaikaisesti halu ymmärtää yrityksen joustavuutta ja tehokkuutta (Ahrens & Chapman 2004, 298.)

Adlerin ja Boryksen (1996, 66) mukaan se, miten yrityksen työntekijät kokevat yrityksen byrokratian, voi joko mahdollistaa yrityksen henkilöstöä tekemään työtehtävänsä paremmin – tai vastavuoroisesti estää henkilöstöä toteuttamasta luovuuttaan työtehtävien parissa. Viitekehys määrittelee ominaisuuksia, jotka edistävät samanaikaisesti sekä yrityksen tehokkuutta että myös joustavuutta (Jørgensen & Messner 2009, 100). Ominaisuudet erotellaan neljään periaatteeseen: muutoskyky ja -halu, sisäinen avoimuus, ulkoinen avoimuus ja joustavuus (Adler & Borys 1996, 70–74). Viitekehystä on käytetty aiemmin muun muassa yritysten hierarkkisten tasojen välisten kontrollien suhdetta, henkilöstön suorituskykymittareita ja yrityksen informaatiojärjestelmien integrointia käsittelevissä tutkimuksissa (ks. esim. Heumann ym. 2015; Ahrens & Chapman 2004; Jørgensen & Messner 2009; Jordan & Messner 2012; Chapman & Kihn 2009).

Chenhall (2003, 134) korostaa, että johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevien tutkimuksien tulisi tarjota havaintoja ja ajatuksia, jotka auttaisivat johtoa parantamaan tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyksiä. Sisäisen valvonnan kohdalla on ymmärrettävä, että kontrollien ja valvonnan lisääminen ei automaattisesti takaa parempaa valvontaa, eikä siten myöskään automaattisesti paranna tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyksiä (Merchant & Van der Stede 2012, 5). Valvonnan ja yritysten operatiivisen toiminnan välille tulee löytää riittävä tasapaino (Janvrin 2012, 203–204).

Selto ja Widener (2004, 2) kiinnittävät huomiota siihen, että sekä yritysten tarkastajien että myös laskentatoimen tulee nykypäivänä osallistua yritystoiminnan kehittämiseen, joka edellyttää ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmistä sekä valvonnan ja yrityksen operatiivisen toiminnan välisestä tasapainosta. Eri näkökulmien kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaa rakentamaan yrityksen sisäisen valvonnan, joka ei rajoita liikaa yrityksen organisatorista luovuutta ja muutosta erityisesti näinä aikoina, jolloin yrityksen toimintaympäristöt muuttuvat kovalla vauhdilla (Bruce 2004).

Esimerkiksi Engdahl (2014) on kuvannut liiallisen valvonnan vaikutuksia sekä noudatettavien säännösten monimutkaisuutta. Lisäksi hierarkkisuuteen painottuvien pakottavien ohjausjärjestelmien on todettu ohjaavan enemmänkin muiden toimijoiden jäljiteltyyn kuin uuden innovointiin (Naranjo-Valencia ym. 2011, 64–65). Käytännön tasolla tutkimusarvoa lisäävät pankkien kasvanut ja alati kasvava tartuntariski<sup>2</sup>, joka on Toiva-

---

<sup>2</sup> Tartuntariskissä on kyse riskistä, jossa yhden pankin ongelmat vaikuttavat muihin pankkeihin joko suoraan tai epäsuoraan yhteydellä (Müller 2006, 38). Kyse on siis niin sanotusta dominoefektistä (Toivanen 2015, 32).

sen (2015, 24, 32) mukaan kasvanut viimeisten vuosien aikana kasvattaen samalla tulevien pankkikriisien todennäköisyyttä.

Pankkiala on suurten muutosten edessä, ja yhtenä suurimmista pankkien tulevaisuuden menestystekijöistä on todettu olevan kasvavan sääntely-ympäristön vaatimusten sisällyttäminen pankkien jokapäiväiseen tekemiseen (PWC 2014, 3–7, 39–40; (Spira & Page 2009, 412). Johdon ohjauksen on pystyttävä löytämään riittävä kombinaatio ohjauksen mahdollistavien ja pakottavien piirteiden välille varmistaakseen pankin toiminnan jatkuvuuden myös tulevana vuosikymmeninä. Johdon alaisuudessa työskentelevä henkilöstö on usein se taho, joka konkreettisimmin kokee johdon ohjausjärjestelmien vaikutuksen työskentelyynsä. Tutkielma lähtee täyttämään tutkimuskentässä havaittuja puutteita henkilöstön näkökulmasta käsin ymmärtääkseen nykypäivän pankkitoiminnassa vallitsevaa sisäisen valvonnan ja operatiivisen toiminnan joustavuuden välistä kombinaatiota.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella sisäisen valvonnan ja pankkiliiketoiminnan joustavuuden välistä suhdetta, sekä tuoda ilmi tekijöitä, jotka voivat edesauttaa mahdollisten jatkotutkimusten tekoa tutkielman esiintuomien asioiden pohjalta. Joustavuuden tutkimiseen käytetään Adlerin ja Boryksen (1996) luomaa pakottavan ja mahdollistavan ohjauksen viitekehystä. Tutkielma pyrkii täyttämään tavoitteen vastaamalla tutkimuskysymykseen *Miten henkilöstö kokee sisäisen valvonnan ja operatiivisen toiminnan joustavuuden välisen suhteen pankkisektorilla?* Tutkielma pyrkii myös huomioimaan pankkisääntelyn mahdolliset vaikutukset mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen piirteitä esiintuovissa näkökulmissa.

Tutkielma keskittyy pankkitoiminnassa tapahtuvaan sisäiseen valvontaan. Tutkielmassa ei käsitellä sisäiseen valvontaan läheisesti sidoksissa olevia corporate governancea ja riskienhallintaa sen enempää, kuin mitä on tarpeen sisäisen valvonnan käsitteen avaamiseksi.

Pankkien kohtaaman pankkisääntelyn määrä on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Tutkielman päätarkoituksena ei kuitenkaan ole käsitellä pankkien kohtaamaa pankkisääntelyä laaja-alaisesti, vaan pankkisääntelyä käsitellään tutkielmassa sisäisen valvonnan näkökulmasta.

Sisäisen valvonnan viitekehystenä käytetään Baselin pankkivalvontakomitean pankeille laatimaa sisäisen valvonnan viitekehystä. Baselin pankkivalvontakomitean luoma viitekehys noudattelee COSO -raporttia. Tämän johdosta Baselin pankkivalvontakomitean laatiman sisäisen valvonnan viitekehystä on täydennetty tässä tutkielmassa COSO -raportin pohjalta laaditusta kirjallisuudesta. COSO -raportin luoman sisäisen valvonnan



viitekehysten on tarkoitus olla niin sanotusti yleispätevä viitekehys kaiken kokoisiin ja tyyppisiin organisaatioihin, joille on ominaista tavoitteellinen toiminta.

### 1.3 Tutkielman toteutus

Tutkielma sisältää piirteitä useammasta eri tutkimusotteesta. Käsiteanalyttiset piirteet tuovat esiin näkemyksiä, joiden avulla sisäisen valvonnan ja joustavuuden suhdetta voidaan ymmärtää paremmin tuomalla ilmi uusia ja olennaisia asioita osittain aiempaan tietämykseen perustuen (Neilimo & Näsi 1980; Järvinen & Järvinen 1996, 9). Toimintanalyttiset piirteet ohjaavat sisäisen valvonnan ja joustavuuden välisen suhteen syvälliseen ymmärtämiseen muutamien haastateltavien kohteiden kautta. Toimintanalyttinen tutkimusote ei välttämättä johda asian laajaan yleistämiseen, mutta tarjoaa syvällisten ja kokemusperäisten tutkimustulosten johdosta hyvän teoriakehitysmahdollisuuden täysin uusista näkökulmista. (Neilimo & Näsi 1980 34–35; Lukka 1986, 138; Lukka 1991, 169.) Lisäksi erityisesti sisäisen valvonnan viitekehystä käsittelevä osio sisältää normatiivisia piirteitä johtuen viitekehysten ohjeistavasta luonteesta.

Tutkielma noudattelee laadullisen tutkimuksen periaatteita. Tarkoituksena ei niinkään ole yleistää asioita, vaan pyrkiä tuomaan asiasta syvällisempää lisätietoa esimerkiksi mahdollisten jatkotutkimusten pohjaksi. (Alasuutari 1994, 203.) Sisäinen valvonnan ja sen vaikutusten käsittely edellyttää asioiden ymmärrystä kokonaisvaltaisesti, joka on laadullisen tutkimuksen pyrkimys (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Tutkimustavoitteen selvittäminen edellyttää myös ihmisten suosimista tiedon keruun instrumenttina, joka on yksi laadullisen tutkimuksen peruspiirteistä. Laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tutkimusmetodeita ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi, joista tässä tutkielmassa esiintyvät haastattelut ja litteroinnit. (Hirsjärvi ym. 2007, 157; Metsämurtonen 2011, 220.)

Tutkielmaan valittavan tutkimusmetodin tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kanssa (Alasuutari 1994, 72). Tämän tutkielman tutkimusmetodiksi on valittu puolistrukturoitu haastattelututkimus, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Se mahdollistaa tietojen keräämiseen henkilöstöltä, jotka jokapäiväisessä työssään kokevat ja näkevät joko mahdollistavan tai pakottavan ohjauksen piirteitä.

Teemahaastattelun kysymykset ovat lähtökohtaisesti samat kaikille haastateltaville. Kysymysrunko on laadittu yhdistämällä sisäisen valvonnan viitekehys ja tavoitteet yhdessä Adlerin ja Boryksen (1996) luoman joustavuutta kuvaavan mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehysten kanssa. Kysymysrunko toimitettiin kaikille haastateltaville etukäteen. Kysymysrunko on liitteessä 1.

Tutkielma lähestyy sisäisen valvonnan ja operatiivisen toiminnan joustavuuden välistä suhdetta henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista käsin. Teemahaastattelut mahdol-

listivat vastaajille avoimemman ja omin sanoin tapahtuvan vastaamisen lomakehaastatteluista tyypillisten valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. Teemahaastattelu on myös edellytys syvällisen ja kokemusperäisen tiedon hankkimiseksi sisäisen valvonnan ja joustavuuden välisestä suhteesta. Tutkimusmetodissa on oleellista se, että tutkija voi tarvittaessa ohjata haastattelun etenemistä ja tehdä tarvittaessa täsmentäviä kysymyksiä. Kyseinen asia sulkee myös pois kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen mahdollisuuden. (Koskinen ym. 2005, 104–105; Eskola & Suoranta 2000, 87–88; Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Haastateltaviksi valitut kuusi henkilöä valittiin harkinnanvaraisella otannalla, joka on myös yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä (Eskola & Suoranta 2000, 15, 18). Kaikki haastateltavat olivat pankkitoimihenkilöitä, jotka toimivat konttori- tai pankinjohtajien alaisuudessa riippuen pankin organisaatorakenteesta. Harkinnanvarainen otanta mahdollistaa haastattelumenetelmien häirtatekijöiden minimoimista. Häirtatekijöitä ovat muun muassa hajautunut tieto, jonka johdosta esimerkiksi yrityksissä eri positioissa olevat ihmiset omaavat samaan asiaan eri näkemyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104–107.) Pankkialalla esimerkiksi toimitusjohtajat tai konttorijohtajat voivat nähdä sisäisen valvonnan ja joustavuuden välisen suhteen eri tavalla kuin henkilöstö. Tutkielmassa käytetyn Adlerin ja Boryksen luoman viitekehyksen mukaan joustavuus on pitkälti kiinni työntekijöiden asenteista, näkemyksistä ja kokemuksista. Täten tutkimukseen valittu viitekehys ja harkinnanvaraisen otannan kohde eli henkilöstö tukevat toinen toisiaan.

Haastateltavat esiintyvät tutkielmassa anonymieinä. Heihin viitataan empiirisessä osioissa kirjaimilla A–F. Haastateltavat työskentelevät samassa pankkiyhteenliittymässä, mutta kolmessa eri pankissa. Kustakin kolmesta pankista on valittu tutkielmaan kaksi haastateltavaa. Haastateltavista henkilöistä kahdella on sama esimies, muiden haastateltavien esimiehet ovat kukin eri henkilöitä. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2016. Haastattelujen kesto vaihteli 48 minuutin ja 75 minuutin välillä. Haastateltavien työkokemus pankkisektorilla oli seuraavanlainen: 15 vuotta (2 vuotta), 8 vuotta (8 vuotta), 5 vuotta (5 vuotta), 10 vuotta (10 vuotta), 4 vuotta (3,5 vuotta) ja 10 vuotta (6 vuotta). Suluissa olevat vuodet kertovat sen pankkityökokemuksen, joka haastateltavilla oli kertynyt asiakasrajapinnassa tapahtuneista neuvotteluvuosista. Haastateltavista henkilöistä kahden työnimike oli asiakasvastuullinen. Muut haastateltavat olivat työnimikkeiltään palveluneuvoja, yrityspalveluneuvoja, asiakkuuspäällikkö ja myyntineuvottelija.

Teemahaastattelussa korostuu ihmisten sanojen ja niiden kielellisten merkitysten tulkinta. Tulkinna oleellista on tarvittaessa haastateltavan tekemät tarkennuskysymykset kysymyksen sisällöstä ja haastattelijan tekemät tarkennuskysymykset vastausten sisällöstä. (Koskinen ym. 2005, 108–109.) Tutkielman tekijä työskentelee itse pankkialalla, ja omaa työkokemusta sekä asiakasrajapinnasta että myös sisäisen valvonnan

työtehtävien parista. Tällä oli ainakin toivottavasti vaikutusta haastateltavan ja haastatteluvien välisten ymmärryserojen määrään.

Tarkennuskysymykset antoivat haastattelijalle mahdollisuuden syventää saatavia tietoja pyytäen perusteluja haastateltavien esittämille mielipiteille. Tämä antoi haastattelijalle varmuuden, että haastateltavat ymmärtävät haastateltavaa asiaa. Sisäisen valvonnan kohdalla asia voidaan nähdä sisäisen valvontaa koskevien sääntelyvaateiden ymmärtämisenä sekä sisäisen valvonnan käsitteiden ymmärtämisessä. Haastateltaville esitettiin haastattelun alkuun muutama yleinen kysymys sisäiseen valvontaan liittyen. Vastausten perusteella haastattelija tarvittaessa täsmensi ja avasi sisäisen valvonnan termiä haastateltaville. Tarkennuskysymykset parantavat haastattelusta saatavan tiedon luotettavuutta sekä mahdollistavat tutkijan haastattelusta tekemään analyysin paremman luotettavuuden. Analyysin parempi luottavuus parantaa tutkielman reliaabeliutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201; Hirsjärvi & Hurme 2008, 188–189.)

Tutkielman haastattelut nauhoitettiin haastattelujen yhteydessä. Haastattelut alkoivat pääpiirteittäin toistaa itseään kutakuinkin kolmannen ja neljännen haastattelun kohdalla. Haastattelujen jälkeen haastattelumateriaali litteroitiin. Litteroitu aineisto analysoitiin ja vastaukset jaoteltiin Adlerin ja Boryksen luoman mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehyksen mukaisesti neljään pääperiaatteeseen, jotka ovat muutoskyky ja -halu, sisäinen avoimuus, ulkoinen avoimuus ja joustavuus. Tällä valinnalla pyritään mahdollistamaan empiirisessä osiossa selkeämpi vuoropuhelu sisäisen valvonnan mahdollistavien ja pakottavien piirteiden välillä.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman rakenteen muodostavat johdanto-, teoria- ja empiirinen osio yhdessä tutkielman johtopäätösten kanssa. Johdantoluku pitää sisällään tutkielman taustan, tavoitteet, rajaukset, toteutuksen ja rakenteen. Tutkielman toisessa luvussa perehdytään sisäiseen valvontaan käsittelemällä sisäisen valvonnan käsitettä ja tavoitteita, sisäisen valvonnan viitekehystä sekä sisäistä valvontaa koskevaa pankkisääntelyä. Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään sisäisen valvonnan suhdetta joustavuuteen sekä joustavuuden kuvaamiseen käytettyä mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehystä. Tutkielman neljäs luku sisältää empiirisen osion, jonka tarkoituksena on vastata tutkielman tavoitteissa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkielman viidennessä luvussa käsitellään tutkielman johtopäätökset sekä arvioidaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 SISÄINEN VALVONTA

### 2.1 Sisäisen valvonnan käsite ja tavoitteet

Yrityksen valvonnan osa-alueet voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen valvontaan. Ulkoinen valvonta pitää sisällään sekä tilintarkastuksen että julkisen valvonnan, jota toteuttaa muun muassa Finanssivalvonta. Sisäisen valvonta taas käsittää yrityksen sisäisen valvontajärjestelmän ja sisäisen tarkastuksen. (Hirvonen ym. 2003, 219; Kuusela & Ollikainen 2005, 125; Ahokas 2012, 8.)

Aiemmin sisäisen valvonnan termi liitettiin lähinnä kirjanpitoon, jossa kirjanpitäjien piti sisäisessä valvonnassa havaita mahdolliset virheet ja petokset (Leitch 2008, 13). Nykypäivänä suunta on entistä enemmän jälkijättöisestä tarkastuksesta työntekijöiden ohjaamiseen tietojen, taitojen ja asenteen opettamisen kautta (Pickett 1999). Nykypäivänä sisäisen valvonnan termiä käytettäessä moni ymmärtää asian tärkeyden, mutta harva pystyy sen sisällön tarkasti määrittelemään (Moeller 2013, 30). Sisäiselle valvonnalle ei itse asiassa ole olemassa kaikenkattavaa ja yksiselitteistä määritelmää. Harhaanjohtavuutta aiheuttaa se, että suomen kielessä sisäisestä valvonnasta käytetään usein myös samaa tarkoittavaa termiä sisäinen kontrolli. Sisäinen valvonta sotketaan myös sisäinen tarkastus -termiin, joka on osa sisäistä valvontaa. Sisäisen tarkastuksen tarkoituksena on tarkastaa sisäisen valvonnan toimintaa ja sen tehokkuutta. (Ahokas 2012, 8–11.)

Sisäinen valvonta on osa corporate governancea (Ahokas 2012, 8). Se on samalla yrityksen ohjausjärjestelmä, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen riskienhallintaa ja samalla sekä säilyttää että luoda yrityksen arvoa paremmaksi lisäämällä päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä (Holopainen ym. 2006, 41; Moeller 2013, 2, 30). Marchetti (2011, 17) kiteyttää corporate governancen, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tausta-ajatuksiksi organisaation strategian toteuttamisen kohti valittuja päämääriä.

Riskienhallinnan suhteesta sisäiseen valvontaan esiintyy eriäviä näkemyksiä kirjallisuudessa. Onko riskienhallinta osa sisäistä valvontaa, vai onko se toisinpäin? Osasyynä on varmasti maailman muuttuminen sekä sitä kautta kaikkien kolmen käsitteen (corporate governance, riskienhallinta ja sisäinen valvonta) laajentuminen (Spira & Page 2003, 641, 648). Tämä tutkielma keskittyy ennen kaikkea sisäiseen valvontaan, ja tyytyy toteamaan että riskienhallinta ja sisäinen valvonta tukevat toinen toisiaan ja ovat tärkeä osa yrityksen ohjausjärjestelmiä, joilla pyritään takaamaan yrityksen menestyksellisen toiminta. (ks. esim. Leitch 2008, 21–26; Hirvonen ym. 2003, 219; Ahokas 2012, 59; Pickett 2011, 43–44; Moeller 3-4; Basle 1998, 14.)

Tehokkaan sisäisen valvontajärjestelmän luominen ja sen toimivuuden seuranta on hallituksen ja johdon vastuulla. Yrityksen hallituksen ja toimivan johdon asenteet sekä

toimenpiteet näyttelevät tärkeää osaa valvontaympäristön luomisessa, sisäisen valvonnan tärkeyden osoittamisessa sekä valvonnan tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen valvonta kattaa yrityksen kaikki toiminnot ja sitä toteuttaa yhdessä tuumin koko organisaatio – työntekijät, johtajat ja hallitus vaihtelevilla menetelmillä riippuen omasta asemasta. (Basle 1998, 8; Moeller 2013, ix, 2, 30; Holopainen ym. 2006, 41.)

Koska sisäisen valvonnan toteutusta hoidetaan läpi organisaation, on tärkeää että koko organisaatio on sisäistänyt sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet. Kuten Woiceshyn (2013, 27) toteaa, työntekijöillä ei ole varaa toimia mielijohteiden perusteella, mikäli yritys haluaa saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa. Yrityksen työntekijöillä tulee siis olla tieto siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa ja mitä valvontakontrolleja tavoitteiden tueksi on asetettu (Merchant & Van der Stede 2012, 7, 130–131). Sisäisessä valvonnassa on viime kädessä kyse ihmisten käyttäytymisen kontrolloimisesta (Carmichael 1970, 235).

Sisäinen valvonta nähdään roolien ja vastuiden sijaan enemmän kulttuurina, toimintaperiaatteena ja tapana mieltää asioita eri näkökulmista. Sen saavat siis aikaan ihmiset, joiden kautta syntyy organisaation kulttuuri, etiikka ja arvot. Onnistunut sisäisen valvonnan integrointi mahdollistaa muun muassa nopeamman reagoinnin toimialalla tapahtuviin muutoksiin ja asiakkaiden kysyntätottumuksiin – ja täten resurssien uudelleenkohdistamisen ja panostamisen tulevaisuudessa yrityksen arvoa säilyttäviin ja tuottaviin kohteisiin. Ihmiset siis ajattelevat, kommunikoivat keskenään ja toimivat – näiden toimien yhteisellä vaikutuksella syntyy sisäinen valvonta. (Hightower 2008, xiii; Holopainen ym. 2006, 45.)

Sisäinen valvonta on siis prosessi, eli toimenpiteiden sarja. Yrityksen toiminnan luonne, laajuus ja monimuotoisuus vaikuttavat vahvasti siihen, miten sisäinen valvonta on järkevintä järjestää juuri kyseisessä pankkiorganisaatiossa. (Holopainen ym. 2006, 41–45; Marttila 1998, 16.) Suoranaiset kopioinnit tai samankaltaisuudet pankkien sisäisten valvontakäytäntöjen ja riskienhallinnan menetelmien välillä voivat toisinaan olla jopa turmiollisia sekä yksittäisille pankeille että myös koko pankkijärjestelmälle (ks. esim. Liikanen ym. 2012, 6, 34; Goodhart & Wagner 2012). Tarkoituksena on, että johdon suunnittelemien, organisoimien ja ohjaamien toimenpiteiden eli keinojen avulla saadaan kohtuullinen varmuus päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Holopainen ym. 2006, 41–45; Marttila 1998, 16.)

Sisäisen valvonnan tavoitteiden katsotaan sisällyttävän itseensä kaikki organisaatioiden tavoitteet (Basle 1998, 8). Sisäisen valvonnan prosessin tavoitteet voidaan määritellä seuraavasti:

- Toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus (toiminnallisuustavoitteet)
- Taloudellisen raportoinnin luotettavuus, ajantasaisuus ja täydellisyys (informaatiotavoitteet)

- Sovellettavien lakien ja säännösten mukainen toiminta (compliance -tavoitteet) (Basle 1998, 8.)

Ensimmäisellä eli pankin suorituskykyyn ja toiminnallisuuteen liittyvillä tavoitteilla viitataan pankkien varojen ja muiden resurssien tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen käyttöön sekä pankin toiminnan suojaamiseen mahdollisilta liiketappioilta. Sisäisen valvonnan prosessi pyrkii varmistamaan, että pankin koko henkilöstö työskentelee tehokkaasti ja tinkimättömästi yrityksen tavoitteiden mukaisesti välttäen samalla aiheuttamasta tahattomia tai liiallisia kustannuksia. Henkilöstön keskuudessa pankin etu kuuluu muiden etujen kuten asiakkaan tai työntekijän edun edelle. Kyse on pankin suoritus- ja tulostavoitteista sekä henkisten että myös aineellisten voimavarojen turvaamisesta. (Basle 1998, 8; Holopainen ym. 2006, 45.)

Toisella tavoitteella eli taloudellisen raportoinnin luotettavuudella, ajantasaisuudella ja täydellisyydellä viitataan ajantasaisten, luotettavien ja relevanttien raporttien laatimiseen pankissa tapahtuvan päätöksenteon tueksi. Tarkoituksena on myös varmistua pankin ulkoisille tahoille kuten osakkeenomistajille, tilintarkastajille ja muille tahoille pääsääntöisesti suunnattujen virallisten tilinpäätösten ja muiden raporttien laadinnasta ja luotettavuudesta. Yksi merkki tästä on pankin tietojen taustalla vaikuttavat kattavat ja hyvin määritellyt kirjanpidon ja laskentatoimen laatimistekniikat ja säännöt, jotta informaatiota käyttävät tahot voivat päätöksenteossaan huoletta turvautua pankkien tuottamaan informaatioon. (Basle 1998, 8–9; Holopainen ym. 2006, 45.)

Kolmannen tavoitteen – compliance -tavoitteen eli pankkeihin sovellettavien lakien ja sääntöjen noudattamisen tarkoituksena on suojella pankin mainetta. Compliancen alaisuudessa asetettujen tavoitteiden tulee tukea sitä, että pankki ja sen henkilöstö pystyy toimimaan sekä ulkoisten että myös pankin sisäisten lakien, säännösten, toimintaohjeiden ja etiikoiden mukaisesti. (Basle 1998, 9; Holopainen ym. 2006, 45.) Engdahl (2014, 345–346) korostaa tavoitteen toteutumisen mahdollistamisessa selkeäkielisesti ja ymmärrettävästi avattuja fraaseja sekä asian käsittelyä niin sanotusti luonnollisena osana työtehtäviä. Mitä monimutkaisemmin esimerkiksi säädökset työntekijöille selitetään, sitä varmemmin ne jäävät ymmärtämättä ja valvontatehtävät suorittamatta.

Hightowerin (2008, xiv) mukaan sisäisen valvonnan lähtökohta ja tausta-ajatus perustuu lakien ja säännösten noudattamiseen. Tämä varmistaa omalta osaltaan sen, että yritysten raportointijärjestelmien tuottama taloudellinen raportointi on luotettavaa ja yhtiön toiminta on lakien, säännösten ja normien mukaista (Hirvonen ym. 2003, 219). Valvontaprosessin ytimen on todettu olevan informaatioissa – luotettavan ja pätevän tiedon keräämisessä, levittämisessä ja käyttämisessä (Ouchi 1978, 191; Arwinge 2013, v). Kun käytössä on laadukasta dataa, keskittyvät prosessit suuremmalla todennäköisyydellä oikeisiin tekijöihin.

Laadukas data mahdollistaa myös yrityksen tulevaisuuden kannalta paremmat päätökset. Esimerkiksi pankkien luottotappiovarausten paikkansapitävyys ja kassavirran ennustettavuus on havaittu parantuneen sisäisen valvonnan tason nousun myötä (Altamuro & Beatty 2010, 58). Validin tiedon keräämisen ja levittämisen tärkeyttä korostaa Pickettin (2011, 74) näkemys siitä, että kontrollitoiminnot eivät auta, jos kontrollit kohdistuvat väärin asioihin. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi siitä, että yrityksessä ei ole määritelty tavoitteita riittävän selkeästi. Kun ei ole tiedossa selkeitä tavoitteita, ei voi olla tiedossa myöskään mitään riskejä, jotka uhkaavat tavoitteiden saavuttamista. Kun ei ole tiedossa tavoitteita eikä niihin kohdistuvia riskejä, on hankala rakentaa ja kehittää tehokkaita kontrollitoimenpiteitä.

Kuten Arwinge (2013, 51) toteaa, kerran toimivaksi ja tehokkaaksi todettu sisäisen valvonta ei ole lopunikkää toimivaa ja tehokasta. Toimintaympäristön muuttuessa on ohjausjärjestelmää pystyttävä mukauttamaan vastaamaan muuttuneita tarpeita. Sisäisen valvonnan roolia ja tärkeyttä ovat viimeisten vuosien aikana korostaneet muun muassa väärinkäytösten johdosta lisääntyneet odotukset hallinnon ja johdon valvonnasta, lisääntyneen sääntelyn määrä, kansainvälistyneet toimialaympäristöt sekä jatkuvasti lisääntyvän teknologian olemassaolo (Moeller 2013, 32–33).

## 2.2 Sisäisen valvonnan viitekehys

Pankkiorganisaatioille tarkoitettu sisäisen valvonnan viitekehys julkaistiin vuonna 1998 Baselin pankkivalvontakomitean<sup>3</sup> toimesta. Viitekehyyksen tarkoituksena oli parantaa pankkien sisäistä valvontaa sekä kannustaa pankkeja luomaan parempia riskienhallinnan käytäntöjä. Sisäistä valvontaa koskevan ohjeistuksen luomisen taustalla olivat myös pankkien kohtaamat merkittävät tappiot, jotka olisi pankkivalvontakomitean mukaan voitu välttää tehokkaalla sisäisellä pankkivalvonnalla. (Basle 1998, 1.)

Baselin pankkivalvontakomitean luoma viitekehys noudattelee COSO -raporttia. COSO -raportin luoman sisäisen valvonnan viitekehyyksen on tarkoitus olla niin sanottu yleispätevä viitekehys kaiken kokoisiin ja tyyppisiin organisaatioihin, joille on ominaista tavoitteellinen toiminta. COSO -raportti ei ole standardi, jota kaikkien on pakko noudattaa. Sen tarkoituksena on antaa vastauksia siihen, minkälaisia piirteitä ja toimia tehokas sisäinen valvonta pitää sisällään. Ohjeistuksen on tarkoitus toimia niin sanottuna työkaluna esimerkiksi sisäisen valvonnan tehokkuuden arvioinnissa. Sen tarkoituk-

---

<sup>3</sup> Baselin pankkivalvontakomitea perustettiin vuonna 1975 G10 -ryhmän maiden keskuspankkien johtajien toimesta. Pankkivalvontakomiteasta käytettiin aluksi nimeä ”Basle Committee on Banking Supervision”, eli Baselin nimi kirjoitettiin englantilaisittain Basle. Vuonna 1999 komitean nimi muuttui, ja pankkivalvontakomitean nimeksi tuli ”Basel Committee on Banking Supervision”. Nimivaihdoksen vuoksi vuotta 1999 vanhempiin lähteisiin viitataan nimellä ”Basle”. (Viljanen 2015, 6; Basle 1998, 1.)

sena on myös määritellä sisäisen valvonnan vaikutusmahdollisuuksien rajoja sekä edesauttaa organisaation sisäisen yhteisymmärryksen syntymistä määrittelemällä sisäisessä valvonnassa käytettäviä käsitteitä. (Moeller 2013, ix-1, 4; Holopainen ym. 2006, 43-44.)

COSO -raportti julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1992 Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commissionin toimesta. The Treadway Commission perustettiin vuonna 1985, ja sen tehtävänä oli selvittää vilpilliseen taloudelliseen raportointiin johtavia tekijöitä. Lisäksi sen tuli antaa suosituksia toimenpiteistä, joilla vilpillistä taloudellista raportointia saataisiin vähennettyä. Uusin COSO:n laatima sisäisen valvonnan viitekehys julkaistiin vuonna 2013. (Moeller 2013, ix-2; Holopainen ym. 2006, 43-44.)

Pankkivalvontakomitean mukaan sisäinen valvonta on erittäin tärkeä osatekijä pankkien riskienhallinnassa. Sitä pidetään myös turvallisen ja laadukkaan pankkiorganisaation perustana, ja se on tärkeä johtamisväline organisaatioiden johtajille. Se auttaa pankin tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä parantaen samalla sekä pankin sisäisen että myös ulkoisen taloudellisen raportoinnin laatua. Se auttaa myös pankkia toimimaan lakien ja säännösten mukaisesti pienentäen siten muun muassa pankin maineriskin määrää. Pankeille luodun sisäisen valvonnan viitekehysten tarkoituksena olikin antaa pankeille työkalu, jolla he voivat paremmin varmistua pankin sisäisen valvonnan toimivuudesta ja antaa samalla paremmat mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen ja riskien minimoimiseen. (Holopainen ym. 2006, 43; Basle 1998, 1.)

Pankkien käyttöön luodun sisäisen valvonnan viitekehysten tarkoituksena oli myös antaa sisäisen valvonnan tarkkailua suorittaville tahoille työkalu arviointiensa tueksi. Arviointien yhteydessä pankeille painotettiin luodun viitekehysten ja siinä olleiden 13 pääperiaatteen käyttöä. Viitekehysten käyttö ei kuitenkaan suoranaisesti ollut pakollista, sillä viitekehysten käytön yhteydessä käytettiin sanaa ”pitäisi käyttää”. Pankkivalvontakomitea korosti, että vaikka kaikki pankit eivät toteuttaisi viitekehysten kaikkia kohtia, tulisi kaikkien pankkien kuitenkin ymmärtää sisäisen valvonnan tärkeys osana pankkisektorin vakauden turvaamista. (Basle 1998, 2.)

Pankkivalvontakomitean laatima viitekehys määrittelee sisäisen valvonnan jatkuvaksi prosessiksi, jonka toteuttamisessa ovat mukana pankin hallitus, johto ja koko muu henkilöstö. Sisäinen valvonta ei siis ole menettelytapa, joka tehdään vain tiettyinä ajan-kohtina, vaan se on koko ajan käynnissä oleva prosessi pankin jokaisella tasolla. (Basle 1998, 2.)

Sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa sidoksissa olevasta osatekijästä eli valvontaympäristöstä ja -kulttuurista, riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, valvontatoiminnoista ja tehtävien eriyttämisestä, informaatiosta ja kommunikaatiosta sekä seuranta-toimista ja puutteiden korjaamisesta (Basle 1998,10). Corporate governance-



ongelmien yhtenä syynä on pidetty koko organisaation sisäisen laajamittaisen tiedonkulun epäonnistumista (Holland 2010, 97–107). Sisäisen valvonnan ja joustavuuden välisen suhteen mahdollistamisessa sekä isossa kuvassa koko pankin riskienhallinnan pohjana korostuu koko organisaatiossa vallitseva ymmärrys siitä, mitä yrityksessä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Eli käytännössä organisaation läpi kulkeva tieto ja ymmärrys organisaation sisäisen valvonnan osatekijöiden sisällöstä. (Young 2010, 495–497, 506; Mundy 2010, 499–500)

### **2.2.1 Valvontaympäristö ja -kulttuuri**

Valvontaympäristöä ja -kulttuuria pidetään sisäisen valvonnan perustana ja sanan synonyymina, koska se pitkälti määrittelee sisäisen valvonnan tason ja esimerkiksi muiden sisäisen valvonnan osatekijöiden toimivuuden pankissa (Graham 2008, 28; Moeller 2013, 42). Isossa kuvassa se koostuu osatekijöistä, joita ovat ”rehellisyys, eettiset arvot ja organisaation ihmisten pätevyys, johdon filosofia ja toimintatapa, tapa jolla johto antaa valtaa ja vastuuta ja organisoi ja kehittää henkilöstöään, sekä hallituksen osoittama huolenpito ja ohjaus” (Holopainen ym. 2006, 49).

Valvontaympäristö ja -kulttuuri luovat myös pohjaa sille, miten yrityksen johto viestittää omaa viestiään alaisilleen. Mitä johdonmukaisempaa organisaation tahtotilan välittäminen esimerkiksi johtoryhmän sisällä on, sitä paremmin toteutuu yrityksen halu esimerkiksi joustavamman organisaation mahdollistamisessa. Jokainen esimies joutuu vastaamaan lukuisten yksilöiden vaateisiin, ja kyse on lopulta siitä, miten he osaavat hoitaa kyseiset tilanteet – oman halun vai yrityksen tahtotilan mukaisesti (Mundy 2010, 515–516.)

Sisäisen valvonnan valvontaprosessien onnistumisen kannalta on oleellista tunnistaa ne sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat valvontaympäristöön ja -kulttuuriin (Lightle ym. 2015, 50). Sisäisistä tekijöistä vaikutusta on esimerkiksi pankin historialla ja sieltä kumpuavilla arvoilla ja asenteilla. Ulkoisista tekijöistä vaikutusta on esimerkiksi yleisellä markkina- ja kilpailutilanteella sekä pankkitoimintaan kohdistuvilla sääntelyvelvoitteilla. (Moeller 2013, 42.)

Valvontaympäristön tehtävänä on osoittaa ne yhtenäiset toimintatavat, jotka ovat hyväksytyjä ja asianmukaisia kyseisessä pankkiorganisaatiossa. Koska kyse on niin sanotusti aineettomasta varallisuudesta, on sen laadun ja tason arviointi hankalaa. (Ramos 2008, 27, 34.) Siitä kumpuaa läpi pankkiorganisaation menevä kurinalaisuus ja sitoutuminen – tai vastavuoroisesti sitoutumattomuus rehellisyyteen, eettisiin arvoihin ja muihin yrityksen periaatteisiin (Pickett 2011, 106; Moeller 2013, 41).

Suurta roolia kurinalaisuuden ja sitoutumisen osoittamisessa sekä työntekijöiden asenteisiin vaikuttamisessa näyttelee pankin hallituksen ja toimivan johdon esittämä

esimerkki (Pickett 2011, 106; Moeller 2013, 41). Sisäisen valvonnan kannalta on ehkä huolestuttavaa, että johtamista opettavien professoreiden mukaan vastuu sisäisen valvonnan luomisesta ja kehittämisestä on yritysjohdon sijaan yrityksen sisäisellä tarkastuksella. On kuitenkin ymmärrettävä, että esimerkiksi esimerkkiä asetettuihin tavoitteisiin pyrkimisestä ja yrityksen toimintakulttuurin noudattamisesta näyttää yrityksen johto, ei sisäinen tarkastaja. Sisäisen tarkastajan tehtävä on valvoa sisäisen valvonnan toimivuutta. (Miller ym. 2013, 1, 14.)

Arvojen saavuttaminen edellyttää toimintaa ja suoranaista esimerkin näyttämistä – ilman sitä ei arvoja ja arvojen perimmäistä päämäärää saavuteta (Woiceshyn 2013, 33–34). Tämän vuoksi tärkein auktoriteetti esimerkin osoittamisessa ei aina ole ylin johto, vaan työntekijöiden suorat esimiehet kuten tehtaanjohtajat ja vuoropäälliköt. (Ratsula 2014b, 18.) Toimivan johdon on helpompi vaatia alaisiltaan sitoutumista rehellisyyteen ja eettisiin arvoihin, jos he toteuttavat itse samaa omassa työssään esimerkiksi sanojen, toimien ja oman asenteen eli esimerkin voiman kautta. Mikäli johdon oma käytännön toteutus ei vastaa puheita tai yrityksen tahtotilaa, on sillä erittäin negatiivinen vaikutus työntekijöiden asenteeseen ja haluun toimia tahtotilan mukaisesti. (Moeller 2013, 44.)

Johdon esimerkki vaikuttaa myös tilivelvollisuuden omaksumiseen (Basle 1998, 12). Tilivelvollisuuden ymmärtäminen edellyttää muun muassa sitä, että organisaatorakenteet, määräysvallat, raportointisuhteet ja toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa olevat tahot on tuotu selkeästi ilmi (Moeller 2013, 31). Merchantin ja Van der Steden (2012, 38) mukaan tilivelvollisuuden ymmärryksen syntyminen edellyttää organisaation taholta määrittelyä siitä, mikä on yrityksessä sallittua ja mikä ei; edellä mainittujen määrittelyjen viestimisestä henkilöstölle; asian tarkkailusta; sekä mahdollisista palkitsemista ja huomionosoituksista liittyen hyviin suorituksiin sekä mahdollista rangaistuksista liittyen ei-hyväksyttäviin suorituksiin.

Vastuu sisäisestä valvonnasta on jokaisella pankin työntekijällä. Jokaisen työntekijän on oman työnteon yhteydessä havainnoitava esimerkiksi mahdollisia puutteita tai ongelmia, ja heidän tulee myös ilmoittaa havainnoistaan eteenpäin. (Moeller 2013, 31, Basle 1998, 12.) Raportoinnin tulisi ensisijaisesti perustua suoraan palautteenantoon.

Viime vuosien aikana on yleistynyt whistleblowing<sup>4</sup> -raportointikanavan käyttö. Kyseinen kanava mahdollistaa luottamuksellisen raportoinnin erittäin arkaluonteisista asioista, kuten esimerkiksi anonyymisti tehtävät ilmoitukset työkaverin tekemistä varkauksista. (Kortesalmi 2013, 40–43.)

Osa tilivelvollisuuden ymmärtämiseen liittyvää prosessia on yrityksen arvoista kertovan eettisen oppaan<sup>5</sup> laatiminen. Eettisen oppaan on usein todettu kohdistuvan enem-

<sup>4</sup> Whistleblowing -raportointikanava on suomennettu muun muassa eettiseksi raportointikanavaksi, mutta sille ei ole olemassa yleistynyttä suomenkielistä vastinetta (Kortesalmi 2013, 40–42).

<sup>5</sup> Eettisestä oppaasta käytetään englanninkielistä termiä Code of Conduct (Moeller 2013, 44).

män toimihenkilötasolle, eikä toimivan johdon ymmärrystä esimerkin osoittamiseen ole tarpeeksi tuotu ilmi (Moeller 2013, 44). Lightlen ym. (2015, 52) mukaan eettinen opas on täysin turha, mikäli johto ei arvosta ja kunnioita yritykseen luotuja valvontajärjestelmiä, vaan sivuuttavat kontrollit tavoitteiden saavuttamisen tieltä. Johtajien ”ymmärrysongelmat” ovat tutkimusten mukaan johtuneet myös niin sanotuista ”uneliaista silmistä”, jotka ovat joko tarkoituksella tai vahingossa vahtineet väärää asioita. (Schwartz ym. 2005, 79, 96.) Tutkimukset ovat toisaalta myös osoittaneet, että toimitusjohtajan eettisiä arvoja korostava johtamistapa näkyy positiivisesti yrityksen suorituksessa. Eettinen johtamistapa tosin vaatii kaverikseen hyvin laaditun eettisen toimintaohjeen. (Eisenbeiss ym. 2015, 647.)

Kuten edellä viitattu tutkimus osoittaa, eettinen ohje osaltaan myös parantaa yrityksen suorituskykyä. Eettisen ohjeen tulisi kertoa selkeästi ja yksinkertaisesti jokaiselle yrityksen sidoksissa olevalle taholle ne vaateet, joiden heidän odotetaan täyttävän. Vaateet juontavat juurensa sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin, kuten yrityksen arvoihin ja yrityksen ulkopuolelta tuleviin sääntelyvelvoitteisiin. (Moeller 2013, 44.) Ratsulan (2014b, 17) mukaan eettisten toimintaohjeessa käsiteltäviä asioita ovat ”muun muassa lakien, säädösten ja määräysten noudattaminen, eturistiriitatilanteiden havaitseminen, välttäminen ja niissä toimiminen, kilpailuoikeudelliset kysymykset, lahjonta ja vieraanvaraisuus, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, henkilöstöasiat, salassapitovelvoitteet, turvallisuus- ja ympäristöasiat sekä yhtiön omaisuuden suojeleminen ja asianmukainen käyttö.”

Pankkivalvontakomitean valvontaympäristöä ja -kulttuuria koskevan pääohjeen mukaan pankin hallituksella pitäisi olla vastuu pankin liiketoimintastrategian ja muiden merkittävimpien ohjeiden hyväksymisestä ja niissä säännöllisin väliajoin tapahtuvista päivityksistä. Hallitus vastaa myös siitä, että pankissa on ymmärretty olennaisimmat ja suurimmat sitä kohtaavat riskit sekä asetettu riskeille niin sanotut hyväksymistasot. Käytännössä katsoen vastuu strategioiden, ohjeiden ja esimerkiksi riskiarvioiden laatimisesta on kuitenkin toimivalla johdolla. (Basle 1998, 10–11.)

Vaikka esimerkiksi strategioiden laatiminen jalkautuu usein toimivan johdon tasolle, ei voi unohtaa, että viimeinen vastuu riittävän ja tehokkaan sisäisen valvontaympäristön luomisesta on hallituksella. Hallituksen on pystyttävä toimimaan myös itsenäisesti suhteessa pankin toimivaan johtoon, jotta se pystyy todellisuudessa valvomaan sisäisen valvonnan riittävyttä, tehokkuutta sekä esimerkiksi toimivan johdon toimia sisäisen valvontajärjestelmän rakentajana. (Basle 1998, 10–11.) Myös esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmien rakentamisen yhteydessä on huomioitava sisäisen valvonnan vaatimukset. Tulospalkkiojärjestelmät on rakennettava niin, ettei niiden tavoittelu houkuttele esimerkiksi johtoa tai työntekijöitä rikkomaan sisäisen valvonnan periaatteita. (Basle 1998, 12.)

Moellerin (2013, 31) mukaan sisäisen valvonnan onnistuminen ja siten sen tavoitteiden toteutuminen on olennaisesti sidoksissa myös siihen, että organisaatio on osoittanut sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen houkuttelemalla, kouluttamalla ja pitämällä päteviä työntekijöitä talossa. Organisaatioon tulee siis houkutella ihmisiä, jotka osaavat ja ymmärtävät toimia oikein ”talon” vaatimusten mukaisesti (Ratsula 2014b, 19).

Valvontaympäristöä ja -kulttuuria rakentaessa tulee ymmärtää myös nykypäivän median rooli. Vakavan maineriskin voivat nykypäivänä aiheuttaa mediavaikutuksen avulla yritykseen kohdistuva hyökkäys moraalikäsitteen vastaisista mutta lainmukaisista toimenpiteistä. Eli kyse ei siis aina ole edes siitä, että yritys toimisi vastoin lakia. (Ratsula 2014a, 38.)

### **2.2.2 Riskien tunnistaminen ja arviointi**

Pankkien riskien arviointi- ja kattamisprosessia on perinteisesti hallittu pankkisääntelyn avulla. Pankin on pystyttävä vakavaraisuussuunnittelun avulla kattamaan ne riskit, jotka se on ottanut. (Hull 2007, 18, 165.) Riskien arviointiprosessin tarve on korostunut erityisesti uudistuneen pankkisääntelyn myötä. Pankkien ohjaus- ja valvontajärjestelmissä olleet heikkoudet johtivat esimerkiksi finanssikriisin aikana liialliseen ja varomattomaan riskinottoon, jonka johdosta pankeille korostettiin muun muassa sisäisen valvonnan tarvetta. Pankkien tuleekin huomioida, että niillä on oltava asianmukaiset organisaatorakenteet ja riittävä omien varojen määrä suhteessa niihin riskeihin, joihin pankki altistuu tai voi altistua. (CRD IV 2013, 11–14; Kern 2006).

Riskienhallinta on nähtävä tietyllä tapaa pankkiorganisaation menestyksen ja mahdollisuuksien kivijalkana (Spira & Page 2003, 657). Finanssikriisissä asia ei näin aina ollut, vaan riskienhallinnalla oli liian pieni rooli ja sanavalta suhteessa yrityksen toimintaan ja siinä havaittuihin puutteisiin (Kirkpatrick 2009, 71–77).

Riskit ovat vuosien saatossa haluttu muuttaa numeraaliseen muotoon – suunta on ollut kohti parempaa riskien läpinäkyvyyttä (Spira & Page 2003, 644–645; Arwinge 2013, 105–106). Luvut eivät saa kuitenkaan ottaa liian suurta painoa valvonnassa, sillä sen on todettu haittaavan yritysten joustavuutta yksilön unohtamisen kustannuksella (ks. esim. Kennedy & Widener 2008; Abernethy & Lillis 1995; Arwinge 2013). Joustavuutta korostaa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö – riskien arvioinnissa on kyse jatkuvasta prosessista, merkittävät muutokset esimerkiksi tarjottavien palveluiden sisällössä on pystyttävä tunnistamaan ja arviomaan (Basle 1998, 14; Holopainen ym. 2006, 50; Lähdemäki 2013, 50).

Sisäisen valvonnan sisältämä riskien arviointi on nähtävä niin sanottuna riskienhallinnan varmennustoimenpiteenä, joka keskittyy turvaamaan pankin kannalta kriittisiä menestystekijöitä (Lähdemäki 2013, 50; Ramos 2008, 36). Pankin tulee pystyä tunnis-

tamaan ja arvioimaan riskit sekä määrittämään havaituille riskeille hyväksyttävät riskitasot ja ne toimet, joilla riskin pysyminen tavoitetasoilla saavutetaan (Moeller 2013, 60). Riskillä tarkoitetaan siis tapahtumaa, jolla on vaikutusta pankin asianmukaisten tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyteen. Kyse ei aina ole pelkästään negatiivisesta näkökulmasta, vaan riskit voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyteen myös positiivisesti. (Moeller 2013, 59.)

Tehokkaan sisäisen valvonnan perusedellytys on se, että pankin tavoitteita ja toiminnan jatkuvuutta uhkaavat sekä sisäisistä että myös ulkoisista lähteistä peräisin olevat riskit on tunnistettu ja ne ovat jatkuvan seurannan alla (Basle 1998, 14; Holopainen ym. 2006, 50). Ulkoisia tekijöistä aiheutuvat riskit juontavat juurensa muun muassa kilpailutilanteeseen, korkomarkkinoihin ja pankkisääntelyyn. Sisäisistä tekijöistä aiheutuvat riskit aiheutuvat muun muassa kassavirrasta, tutkimus- ja kehitystyöstä sekä viestintäta-voista. (Collier ym. 2007, 7.)

Tavoitteet tulee olla kaikkien tiedossa ja ne eivät saa olla epäselviä (Shapiro 2014, 35). Lisäksi tavoitteet tulee asettaa sisäisen valvonnan viitekehyksen mukaisesti suorituskyky-, informaatio- ja compliance -tavoitteisiin (Basle 1998, 14). Vasta kun tavoitteet on saavutettu, voidaan tunnistaa ja arvioida ne riskit, jotka ovat sidoksissa kunkin asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Prosessin avulla voidaan tarvittaessa myös korjata tavoitteita, mikäli todetaan että esimerkiksi ulkoisista tekijöistä johtuvien merkittävien muutosten johdosta yritys joutuu ottamaan liian suuria tai esimerkiksi hallitsemattomia riskejä tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä tulee tehdä erityisesti siinä kohtaa, kun asetetun tavoitteen tavoittelu voisi riskeerata sisäisen valvonnan tehokkuutta. (Moeller 2013, 60; Lähdemäki 2013, 50.)

Baselin pankkivalvontakomitean (Basle 1998, 14) mukaan pankkien kohtaamat riskit ovat muun muassa luotto-, valuutta-, markkina-, korko- likviditeetti-, operatiiviset -, juridiset- ja maineriskit. Luottoriskissä on kyse siitä, että pankin vastapuoli ei täytä sopimusvelvoitteitaan täysimääräisesti eivätkä myöskään sopimuksen taakse asetetut turvaavat vakuudet turvaa pankin saamia täysimääräisesti (Kontkanen 2009, 86).

Markkinariski koostuu muun muassa valuutta-, korko- ja likviditeettiriskeistä. Markkinariskissä on kyse markkinatilanteen muutoksesta johtuvasta arvon muutoksesta. Valuuttariski johtuu valuuttakurssien muutoksesta. Korkoriski pohjautuu markkinakorkojen vaihtelusta, jonka johdosta pankin varat ja velat määräytyvät eri korkoperusteella. Pankit yrittävät suojautua korkoriskiltä muun muassa johdannaisten avulla. Likviditeettiriski voi aiheutua esimerkiksi talletuspaon yhteydessä. Likviditeettiriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa pankki ei kykene hankkimaan asiakkaiden vaatimia rahoja tarpeeksi nopeasti. Pankki ei silloin saa vaihdettua esimerkiksi sijoituksiaan käteiseksi rahaksi. Likviditeettiriskiä voidaan kutsua myös jälleenrahoitusriskiksi. Operatiiviset riskit johtuvat pääsääntöisesti pankin sisäisistä tekijöistä. Ne koostuvat muun muassa johdon

ammattitaidosta, väärinkäytösriskistä, juridisesta riskistä ja maineriskistä. (Kontkanen 2009, 87–93.)

Erityisesti väärinkäytösrisikin arviointi on nostanut tärkeyttään COSO:n viitekehyyksessä. Väärinkäytös- tai petosriskiin pystytään vastaamaan esimerkiksi eettisillä ohjeilla, mutta nekkään eivät estä missään nimessä kaikkea. (Shapiro 2014, 33–35.) Tämä johtuu siitä, että kaikki väärinkäytökset eivät ole yrityksen sisäisiä, vaan niitä aiheuttavat myös ulkopuoliset tahot (Haikarainen 2013, 18). Väärinkäytöksen mahdollistaa usein yrityksen heikko sisäisen valvonta ja puutteelliset ohjeistukset (Koivu ym. 2010, 23). Ahokkaan (2013, 61–63) mukaan väärinkäytösriskien ehkäisemisessä, havaitsemisessa ja niiden selvittämisessä ”on viime kädessä kyse organisaation taloudellisen tuloksen ja omaisuuden turvaamisesta.” Finanssialalla viimeisten vuosien aikana tapahtuneet väärinkäytökset ovat osoittaneet, etteivät teon taustalla ole aina suoranaisesti henkilökohdaiset ongelmat kuten rahaongelmat. Syyt ovat olleet enemmänkin pankin tai asiakkaiden rahoilla tehtyjen valtavien tappioiden peittelyssä sekä oman aseman vahvistamisessa rajussa työntekijöiden välisessä kilpailutilanteessa. (Engdahl 2009, 747–748.)

Riskien tunnistusvaiheen jälkeen seuraa yksi sisäisen valvonnan onnistumisen pääkohdista eli riskianalyysi ja sen pohjalta tehtävät päätökset siitä, miten kuhunkin riskiin vastataan (Moeller 2013, 66–67). Analyysin tarkoituksena on arvioida riskien todennäköisyyksiä sekä niiden mahdollisia vaikutuksia eli riskien merkittävyyksiä. Riskin merkittävyyden arviointi pitää sisällään myös arviot riskin mahdollisesta toteutumismisnopeudesta. (Marchetti 2011, 41–42; Moeller 2013, 65–66)

Sisäisessä valvonnassa korostuu todennäköisyyksien ja mahdollisten vaikutusten arviointi tavoitekohdittain ja liiketoimintayksiköittäin. Riskianalyysissä on mietittävä riskin kulu-tuotto -suhdetta, eli minkälaisia toimia riskin hallinta mahdollisesti aiheuttaisi ja mitä kustannuksia siitä syntyisi. On myös mietittävä riskin hallitsemiseksi asetettavien kontrollitoimenpiteiden vaikutuksia yrityksen työntekijöiden mahdollisuuksiin tehdä töitä – eli käytännössä yrityksen joustavuuteen. Mahdollisesti vain yhteen liiketoimintayksikköön kohdistuva vähäinen riski voidaan hallita huomattavasti pienemmin kustannuksin ja kontrollirajoittein kuin koko organisaatioon kohdistuva riski. Analyysi johtaa lopulta päätökseen, jossa riski joko vältetään, vähennetään, jaetaan tai hyväksytään sellaisenaan. (Arwinge 2013, 106; Marchetti 2011, 41–42; Holopainen ym. 2006, 51; Moeller 2013, 65–66.)

Sisäisen valvonnan riskien arvioinnin tulee siis kohdistua pankin menestymisen kannalta kriittisten riskien arviointiin (Ramos 2008, 36). Olennaista on, että kutakin riskiä hallitaan niiden luonteen mukaisesti ja riskien arvioinnissa otetaan huomioon pankin toiminnan luonne, laajuus ja monimuotoisuus eli koko organisaatio kokonaisuutena (Arwinge 2013, 104–106; Holopainen ym. 2006, 52; CRD IV 2013, 13; Marchetti 2011, 43).

### 2.2.3 *Valvontatoiminnot ja tehtävien eriyttäminen*

Valvontatoiminnoilla pyritään hallitsemaan pankin tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä – eli käytännössä varmistamaan organisaation toimiminen asetettujen ohjeiden mukaisesti kohti organisaatiossa määriteltyjä tavoitteita (Holopainen ym. 2006, 53; Lähdemäki 2013, 50). Tarpeelliset, tehokkaat ja erityisesti oikein kohdistetut valvontatoiminnot edellyttävät pankin tavoitteiden määrittelyä ja niiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista (Basle 1998, 15; Moeller 2013, 74). Kyse on kokonaisuuden huomioonottamisesta, on huomioitava juuri oman pankin liiketoimintaympäristö ja valvontaympäristössä valvontaa toteuttavien ja valvonnan kohteena olevien henkilöiden ammattitaito (Ramos 2008, 39).

Mikäli valvontatoimintojen laatimiseen yhteydessä havaitaan, että riittäviä kontrollitoimenpiteitä ei saada aikaiseksi riskienhallinnan turvaksi, on hyvä pohtia toimintasuunnitelmien muuttamista tai jopa tavoitteiden tarpeellisuutta (Marchetti 2011, 42). Valvontaa ei saa kuitenkaan luoda vain valvomisen ilosta, ettei se ala rajoittamaan organisatorista luovuutta ja tehokkuutta (Arwinge 2013, 106).

Moeller (2013, 77) kuvaa valvontatoimintojen onnistumisen kolmeen sanaan: täydellisyyteen, virheettömyyteen ja validiuteen. Täydellisyydellä viitataan yritykseen olennaisesti kohdistuvien tekijöiden tunnistamista ja niiden läpikäymistä – sekä oikeiden valvontatoimien kohdistamista niihin. Virheettömyydellä viitataan valvontatoimien oikea-aikaisuuteen juuri kyseisen tekijän edellyttämällä panostuksella. Validiudella viitataan siihen, että valvontatoimien tulee valvoa juuri niitä oikeita tekijöitä, joita on tarkoitus valvoa.

Valvontatoiminnot koostuvat kahdesta eri askelmasta, politiikasta ja toimenpiteistä. Pohjan eli alimmaisen askelman luovat yrityksen politiikat eli toimintaperiaatteet, jotka määrittävät sen, mitä pitäisi tehdä. Toisen askelman muodostavat ne menettelytoimenpiteet ja -tavat, joilla yrityksen politiikkaa eli toimintaperiaatteita toteutetaan yrityksessä työskentelevien henkilöiden toimesta. (Holopainen ym. 2006, 53; Ramos 2008, 39.)

Yrityksien politiikoista viestitään usein suullisesti, mutta COSO suosittelee poliitikoiden dokumentoimista. Suullisesti viestityt kirjoittamattomat toimintaperiaatteet voivat toimia tehokkaasti erityisesti pienissä organisaatioissa, joissa hierarkiatasoja on vähän, tai organisaatioissa, joissa toimintaperiaatteet ovat peruja pitkältä ajalta ja joissa ne on ymmärretty käytännön tasolla oikein. (Ramos 2008, 39.) Tällöin on kuitenkin huolehdittava siitä, että ammattitaitoinen, toimintaperiaatteet ymmärtänyt henkilö ottaa tehtäväkseen uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Tämä ehkäisee toimintaperiaatteiden väärinymmärryksistä aiheutuvia riskejä. (Moeller 2013, 84.)

Toisaalta on myös ymmärrettävä, että toimintaperiaatteiden dokumentointi ei itsessään takaa sisäisen valvonnan onnistumista – vaan toimintaperiaatteiden toteuttaminen syvällisesti, tunnollisesti ja johdonmukaisesti, oli kyse sitten dokumentoiduista toimin-

taperiaatteista vai ei (Holopainen ym. 2006, 53). Myöskään kertaalleen hyväksi havaitut ja laadukkaasti laaditut valvontatoiminnot eivät riitä loputtomiin, vaan korvaavia toimenpiteitä sekä mahdollisesti kokonaisuudistuksia on kehiteltävä matkan varrella tarpeiden ilmettyä (Moeller 2013, 84).

Valvontatoiminnot voivat olla automaattisia, kuten esimerkiksi järjestelmiin sisään rakennettuja, tai manuaalisesti tehtäviä (Moeller 2013, 73). Tietojärjestelmiin ohjelmoitujen valvontatoimintojen tärkeys korostuu koko ajan. Niiden validiutta on kuitenkin tarkasteltava säännöllisin väliajoin, sillä IT-järjestelmiin upotetut valvontatoiminnot jäävät sisäisen valvonnan tarkastuksissa vähälle huomioille johtuen muun muassa tarkastajien IT-järjestelmiin kohdistuvasta ammattitaidon puutteesta. (Lähdemäki 2013, 50; Wood ym. 2014, 1–3.) Tietojärjestelmiin rakennettujen valvontatoimintojen laadulla on myös havaittu olevan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn – heikko laatu on näkynyt muun muassa yrityksen heikkona kokonaispääoman tuottona (Stoel & Muhanna 2010, 297).

Valittujen valvontatoimintojen tulee tukea yrityksen toimintaperiaatteita ja menettelytoimenpiteitä (Moeller 2013, 38). Valvontatoimintojen tarkoituksena on varmistaa riskien oikea käsittely ja hallinta. Ne koostuvat muun muassa organisaatiokokonaisuuden huomioivista tilannekatsauksista, tarkoituksenmukaisista aktiivisuuskontrollitoiminnoista jokaiselle pankkiorganisaation osastolle ja yksikölle, fyysisistä rajoitteista, omaisuuden turvaamistoimenpiteistä, compliance -toiminnon rajojen määrittelystä ja niille etukäteen määritellyistä seurantatavoista ja jatkotoimenpide-ehdotuksista, hyväksymistasoista, valtuuttamisjärjestelmistä, asioiden todentamis- ja täsmäytystoimenpiteistä sekä työtehtävien eriyttämisistä. (Basle 1998, 15; Holopainen ym. 2006, 53.)

Tilannekatsauksilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation johdon hallitukselle laatimia tilannekatsauksia, jossa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan esimerkiksi toteuma-budjetti -vertailulla. Mahdolliset puutteet tavoitteiden toteutumisessa voivat johtua esimerkiksi väärin kohdennetuista valvontatoimista, virheellisestä raportoinnista tai työntekijöiden väärinkäytöksistä. (Basle 1998, 15.)

Aktiivisuusvalvontatoiminnoissa kyse on raporteista, joita pankissa seurataan usein alemman tason johtajien toimesta esimerkiksi päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Aktiivisuus luo pohjan aiemmassa kappaleessa mainituille tilannekatsauksille – pankki ei voi saavuttaa laajempia tavoitteita ellei tavoitteiden saavuttamista edesauttavat yksittäiset tekijät ole kunnossa. (Basle 1998, 15–16.)

Fyysisillä rajoitteilla pyritään pankin tai asiakkaiden omaisuuden turvaamiseen. Pankissa käteisvarat ovat holvissa lukkojen takana, ja sinne voi olla pääsy vain muutamilla yksittäisillä henkilöillä siten, että kahden henkilön on oltava yhtäaikaista paikalla. Sama koskee pankissa esimerkiksi asiakkaiden omaisuutta, kuten velkakirjojen vakuudeksi antamia osakekirjoja. Fyysisten rajoitteiden toimivuutta voidaan seurata esimer-



kiksi omaisuuden olemassaolosta säännöllisillä tarkastuksilla. (Basle 1998, 16; Moeller 2013, 78.)

Compliance -tavoitteisiin liittyvät valvontatoiminnot ovat olennainen osa pankkisektoria – johtuen pankkisektorin laajasta sääntelystä (Moeller 2013, 76). Pankin on tärkeä noudattaa pankkisääntelyn asettamia rajoja esimerkiksi asetettujen vakavaraisuusvaatimusten muodossa. Pankin tulee erityisesti kehittää niin sanotut hälytysrajat, joilla seurataan vaateiden toteutumista ja jotka varoittavat raja-arvojen lähestymisestä. Kyse on myös valmiista toimintatavoista, joilla ohjataan pankin toimintaa tilanteissa, joissa luvut ovat ylittäneet pankin asettamat sisäiset hälytysrajat. (Basle 1998, 16.) Pankkien tulee myös tunnistaa tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset ajoissa, ja lähteä muuttamaan toimintatapoja kohti uusia vaatimuksia. Esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi 1.7.2016 voimaan tuleva asuntolainakatto<sup>6</sup>. (Fiva, 2015.)

Hyväksymistasoilla ja valtuuttamisjärjestelmillä pyritään hallitsemaan riskien toteutumista. Hyväksymistasoilla tarkoitetaan pankissa esimerkiksi luoton yhteydessä tapahtuvaa hyväksyntää – matalamman riskitason esimerkiksi asiakaskokonaisuus huomioonottaen omaava uusi luotto on mahdollista hyväksyä kahden toimihenkilön väliltä, kun taas isomman riskin omaavat luototukset edellyttävät tarvittaessa esimerkiksi konttorinjohtajan, toimitusjohtajan tai viime kädessä hallituksen hyväksyntää. Valtuuttamisjärjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi pankin toiminimen nimenkirjoitusoikeutta. (Basle 1998, 16; Moeller 2013, 78.)

Asioiden todentamis- ja täsmäytysjärjestelmillä tarkoitetaan valvontatoimia, jotka edellyttävät esimerkiksi pankin käteisvarojen tarkistuslaskentaa säännöllisin väliajoin. Todentamis- ja täsmäytystoimet ovat erityisen tärkeitä taloudellisen raportoinnin luotettavuuden takaamiseksi. (Basle 1998, 16.)

Simons (2000, 284–288) on jakanut edellä mainitut valvontatoiminnot kolmeen eri ryhmään: rakenteen, järjestelmien ja henkilöstön kautta vaikuttaviin suojaustoimenpiteisiin. Rakenteelliset suojauskeinot voidaan toteuttaa esimerkiksi tehtävien eriyttämisen, valtuutus- ja hyväksymistasojen ja riippumattomien tarkastajien avulla. Järjestelmiin rakennettujen suojauskeinojen avulla voidaan esimerkiksi jälkikäteen selvittää, kuka on tehnyt ja milloin on tehty muutoksia järjestelmiin. Järjestelmiin rakennettuihin suojauskeinoihin kuuluvat myös esimerkiksi eritasoiset sisäänpääsyrajoitukset dataa sisältäviin tiedostoihin. Henkilöstön kautta vaikuttaviin suojauskeinoihin kuuluvat esimerkiksi säännöllinen rotaatio yrityksen avaintehtävissä sekä riittävien resurssien avulla mahdollistettu ammattitaitoisen henkilöstön ajankäyttö sisäisen valvonnan alaisiin työtehtäviin. (Simons 2000, 284–288.)

---

<sup>6</sup> Asuntolainakatolla tarkoitetaan asuntoluoton enimmäisluototussuhdetta suhteessa vakuuksien käypään arvoon. 1.7.2016 voimaan astuvan säädöksen myötä asuntolainaa saa olla maksimissaan 90 prosenttia vakuuksien käyvästä arvosta. Ensiasunnon ostajilla raja on 95 prosenttia. (Fiva, 2015.)

Varsinkin pienemmissä organisaatioissa suurimmat ongelmat kohdistuvat tehtävien eriyttämiseen liittyviin seikkoihin – usein sama henkilö tekee ja tarkastaa saman työn (Moeller 2013, 73). Pankkien on pystyttävä tunnistamaan mahdolliset ristiriitot ja siten myös riskejä aiheuttavat työnkuvat. Organisaation on pystyttävä tuolloin kehittämään omia vaihtoehtoisia toimintatapoja, joilla ne laskevat riskit hyväksyttävälle tasolle asti. Yksi mahdollisuus on esimerkiksi IT-järjestelmien hyväksikäyttö. (Moeller 2013, 73, 81.)

Toiminnot voivat suojata yrityksen tavoitteiden saavuttamista joko ennaltaehkäisevällä tavalla, tai sitten ne voivat toimia niin sanotusti salapoliiseina, eli selvittää miksi jotain on päässyt sattumaan (Moeller 2013, 73). Sisäisen valvonnan suunta on jatkuvasti entistä enemmän kohti ennaltaehkäisevää toimintaa (Spira & Page 2009, 412). Ennaltaehkäisevät kontrollit suojelevat yrityksiä esimerkiksi mahdollisilta maineriskeiltä ja turhilta kustannuksilta paljastamalla etukäteen mahdollisia tavoitteiden saavuttamista ehkäiseviä tekijöitä. Jälkikäteen suoritettavat valvontatoiminnot pyrkivät paljastamaan, miksi esimerkiksi jokin väärinkäytös on päässyt tapahtumaan. On ymmärrettävä, että hyvin suoritettut jälkijättöiset selvitykset luovat myös ennaltaehkäisevää vaikutusta. Mikäli yrityksessä osoitetaan, että esimerkiksi väärinkäytökset selvitetään ja tuodaan julki, ehkäisee se samalla myös mahdollisia tulevia väärinkäytöksiä (Merchant & Van der Stede 2012, 85.) On kyse sitten ennaltaehkäisevästä tai jälkijättöisestä kontrollista, olennaista on, että valvontatoimintojen esiintuomiin puutteisiin havahdutaan tarvittavien toimintaa korjaavien toimenpiteiden avulla (Marttila 1998, 18).

Valvontatoimintojen tulee olla määritelty jokaiselle yrityksen hierarkiatasolle. Niitä siis suoritetaan pankkiorganisaation jokaisella tasolla ja kaikissa toiminnoissa, ja niiden tulee olla olennainen osa pankkien päivittäisiä työtehtäviä. Sisäisen valvonnan tehokkuuden takaamiseksi valvontatoiminnot on pystyttävä integroimaan osaksi työntekijöiden luonnollista arkea, eikä niitä saa nähdä niin sanotusti irrallisena ja ylimääräisenä lisätyönä. Tämä parantaa myös organisaation suorituskykyä mahdollistamalla organisaation nopeamman reagoinnin sisäisessä valvonnassa havaittuihin puutteisiin, ehkäisten siten esimerkiksi turhien kustannusten syntymistä tai puutteelliseen dataan perustuvien johtopäätösten aiheuttamia tappioita. (Basle 1998, 15–16; Engdahl 2014; 345–346.)

Valvontatoiminnot voidaan jakaa sisäisen valvonnan tavoitteiden mukaisesti kolmeen eri ryhmään, eli toiminnallisuus-, informaatio- ja compliance -tavoitteisiin. Osa valvontatoiminnoista palvelee useamman eri tavoitteen saavuttamista. (Holopainen ym. 2006, 48.) Esimerkiksi analyttikoiden toimesta tilinpäätösinformaatiosta tehtävien ennusteiden ennustetarkkuuden on todettu olevan heikompi ja hajonnan suurempi niiden yritysten kohdalla, joissa on todettu heikkoa sisäistä valvontaa (Clinton ym. 2014, 322). Kyse on siis lähtökohtaisesti informaatiotavoitteesta. Mutta mikäli yritys ei pysty tuot-

tamaan laadukasta informaatiota, ei se voi olla vaikuttamatta myös esimerkiksi yrityksen sisällä toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyksiin.

#### **2.2.4 Informaatio ja kommunikaatio**

Tehokas sisäisen valvonnan toiminta edellyttää tarkoituksenmukaista ja kokonaisvaltaista operatiivista, taloudellista ja compliance -tavoitteiden alaista tietoa. Tieto ei tosin ole pelkästään yrityksen sisäisesti luomaa tietoa, vaan se sisältää tietoa myös yrityksen ulkopuolella tapahtuneista seikoista. (Basle 1998, 17; Holopainen ym. 2006, 54–55.) Kyseinen tieto on pääosin yrityksen sisäisessä käytössä, mutta ulkoisille toimijoille tarkoitettu informaatio pohjautuu kyseiseen tietoon. On kyse sitten sisäiseen tai ulkoiseen käyttöön tarkoitetusta tiedosta, on tiedon oltava oikea-aikaista, luotettavaa, ymmärrettävää ja johdonmukaisin periaattein laadittua taatakseen luotettavan pohjan informaation perusteella tehtävällä päätöksenteolle. (Basle 1998, 17.)

Pankeilla on oltava riittävät ja luotettavat tietojärjestelmät tiedon hallintaan (Basle 1998, 18). Tietojärjestelmien tehtävänä on säilyttää, käsitellä ja raportoida kaikkea sitä tietoa, joka on edes jollain tavalla olennaista yritykselle (Holopainen ym. 2006, 55; Marchetti 2011, 45). Tehokkaan tietojärjestelmän tulee pystyä täyttämään kunkin tiedonetsijän tietovaateet tuottamalla laajoista tietokannoista yksityiskohtaista, olennaista ja luotettavaa tietoa, josta on hyötyä organisaation toiminnalle (Moeller 2013, 92; Holopainen ym. 2006 55).

Tutkimusten mukaan huono sisäisen valvonta näkyy yrityksissä heikkolaatuisina ennusteina. Erityisesti liikevaihdon ennustettavuudessa ja myytävien tuotteiden kustannuslaskennassa on havaittu olleen puutteita. (Feng ym. 2009, 207.) Heikko sisäinen valvonta näkyy myös investointien tuottavuuden heikkoutena (Cheng ym. 2013, 16). Tämä voi juontaa juurensa siitä, että virheellinen tieto esimerkiksi yrityksissä usein käytössä olevissa Excel -taulukoissa vaikuttaa huomattavasti yritysten tekemiin laskelmiin antaen harhaanjohtavaa tietoa päätöksenteon tueksi – vaikuttaen siten yrityksen toimintaedellytyksiin (Graham 2008, 58). Muun muassa näiden seikkojen vuoksi mahdolliset virheet tietojärjestelmissä on pyrittävä estämään tarvittavien kontrollien avulla (Basle 1998, 18–19).

Yrityksen toiminta pohjautuu pitkälti informaation perusteella tehtäviin päätöksiin. Tietojärjestelmien tuottamasta tiedosta ei ole hyötyä, jos sitä ei kommunikoida eteenpäin. (Marchetti 2011, 45; Basle 1998, 19.) Kyse on siitä, että organisaatiossa toimivat ihmiset tarvitsevat tietoa kyetäkseen suoriutumaan tehtävistään. Tietoa tarvitaan organisaation joka tasolla, jotta yritys pystyy varmistumaan liiketoiminnan johtamisesta ja yrityksen ohjautumisesta kohti yrityksessä laadittuja tavoitteita. (Holopainen ym. 2006, 54–55; Moeller 2013, 87.)

Baselin pankkivalvontakomitea korostaa, että pankkien tulee laatia tehokkaat tiedonjakokanavat, joiden avulla koko pankkiorganisaatio ymmärtää oman tilivelvollisuutensa sekä pystyy toteuttamaan omaa tilivelvollisuuttaan sisäiseen valvontaan liittyen. (Basle 1998, 19.) Nykypäivän yhteiskunta on omalta osaltaan korostanut tilivelvollisuuden ymmärtämistä uusien näkökulmien muodossa. Tilivelvollisuuteen kuuluvat muun muassa ymmärrys yrityksen eettisistä pelisäännöistä, poliitikoista ja toimintatavoista liittyen henkilöstön käyttäytymiseen sosiaalisessa mediassa ja siellä esimerkiksi esitettäviin mielipiteisiin työnantajaa kohtaan. (Moeller 2013, 92.) Pankkisektorilla kyse on myös pankkialaisuuden sisäistämistä. Kyse on siis ymmärryksestä siinä, mikä toiminta on hyväksyttävää ja mikä ei (Moeller 2013, 96–97).

Kommunikaatiossa on kyse jatkuvasta tiedon jakamisesta, tarjoamisesta ja hankkimisesta koostuvasta prosessista (Moeller 2013, 87). Esimerkiksi johtajien on todettu keräävän tietoa pääosin tulevaisuuden epävarmojen tilanteiden hallitsemisen ja johtamisen tarpeisiin (Hall 2010, 301). Tietoa myös jatkojalostetaan tarpeen mukaan. Prosessin kuuluu olla niin sanotusti iteratiivinen prosessi, jossa kommunikaatio kehittyy matkan varrella kommunikoinnista tehtyjen havaintojen, esimerkiksi puutteiden johdosta. (Moeller 2013, 87.)

Kommunikaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kommunikointiin (Lähdemäki 2013, 50). Yrityksen sisäisen kommunikaatio kulkee organisaation sisällä kaikkiin suuntiin. Tieto ei saa jäädä vain johdon tai alaisten haltuun, vaan on tärkeää, että johto kommunikoi tarpeelliseksi katsomistaan tiedoistaan alaspäin, ja vastavuoroisesti alaiset kommunikoi ylöspäin havaitsemistaan seikoistaan. Tämä edesauttaa myös johdon ymmärrystä esimerkiksi toimihenkilöiden havaitsemista kilpailutekijöihin liittyvistä tekijöistä, jotka voivat uhata yrityksen tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyksiä. (Moeller 2013, 87, 97.) Jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulee ymmärtää vastuunsa tiedon välittämisessä siinä, että relevantti tieto saavuttaa ne henkilöt, joille kyseinen tieto kuuluu (Basle 1998, 19). Tiedon välittämisessä tulee pyrkiä niin sanotun informaatioähkyn välttämiseen, huomio on pystyttävä keskittämään olennaisiin seikkoihin (Campbell ym. 2006, 24).

Ulkoinen kommunikaatio ja tiedonvälitys on suunnattu esimerkiksi asiakkaille, pankkivalvojille kuten Finanssivalvonnalle, luottoluokittajille, yhteistyökumppaneille, analyytikoille ja osakkeenomistajille esimerkiksi tilinpäätösten ja toimintakertomusten muodossa (Graham 2008, 60; Marchetti 2011, 46). Hyvin hoidettu ulkoinen kommunikaatio kulkee molemminsuuntaisesti, sekä yrityksestä sisään että yrityksestä ulos. Tämä edesauttaa omalta osaltaan yrityksen sisäistä valvontaa mahdollistamalla esimerkiksi nopeamman reagoinnin ulkoisten toimijoiden informoiviin seikkoihin, jotka voivat haitata yrityksen tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyksiä. (Moeller 2013, 100–102.)

Sekä sisäisen että ulkoisen kommunikaation saralla on johdon ymmärrettävä, että pääasiallinen vastuu tiedonvälityksen onnistumisesta on heidän harteillaan. Nykypäivä-

nä tietoa on mahdollista jakaa monin eri tavoin. Tiedonjakojärjestelmän valinta esimerkiksi sähköpostitse tapahtuvan kommunikaation tai suullisesti tapahtuvan kommunikaation välillä on pohjautettava riskien minimoimiseen. Olennaista on, että tieto menee perille oikea sisältöisenä oikeille vastaanottajille, ja lisäksi tiedon vastaanottaja ymmärtää tiedon oikealla tavalla. (Moeller 2013, 91–92, 98–99; Marchetti 2011, 45–46; Basle 1998, 19.)

Johdon on ymmärrettävä myös vastuu tiedon vastaanottamisessa – eli esimerkin osoittamisessa. Johdon on pystyttävä toiminnallaan vakuuttamaan alaiset siitä, että heillä on aito halu kuunnella alaisten mielipiteitä. Mikäli alaiset havaitsevat, ettei johdolla ole aikaa tai kiinnostusta kuunnella alaisten havaitsemia sisäisen valvontaan liittyviä huomioita, lopettavat he nopeasti ongelmista raportoinnin. Tämä ei voi olla näkymättä siinä, miten alaiset reagoivat johdolta tuleviin viesteihin. Eikä se voi olla näkymättä siinä, kuinka nopeasti yrityksellä olisi mahdollisuus reagoida esimerkiksi työntekijöiden yrityksen kilpailutilanteessa havaitsemiin muutoksiin – ja siten ehkäistä organisaation tavoitteiden saavuttamisen tiellä olevia riskejä. (Marchetti 2011, 46; Moeller 2013, 98.)

Sisäisessä valvonnan toimivuudessa korostuu siis työntekijöille luotu mahdollisuus viestiä havaitsemistaan ongelmista – tarvittaessa anonyymisti tai luottamuksellisesti (Moeller 2013, 98). Jo pelkästään tieto siitä, että yrityksessä on mahdollisuus viestiä anonyymisti esimerkiksi havaitsemistaan väärinkäytöksistä, pienentää houkutusta väärinkäytösten tekemiseen (Ahokas 2013, 63).

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä, toimivuudesta ja tehokkuudesta on viime kädessä pankin hallituksella (Basle 1998, 3). Johdon tulee siis raportoida – tai hallituksen tulee vaatia johtoa raportoimaan sisäisen valvonnan käytännöistä myös ylöspäin hallitukselle, jotta se pystyy varmistamaan sisäisen valvonnan toimivuudesta. Tiedonvälityksen on toteuduttava myös yrityksen johdon, sisäisen tarkastuksen ja ulkoisen tarkastuksen välillä. Tämä kaikki edesauttaa yrityksen sisäisen valvonnan laadun paranemista esimerkiksi paremmin kohdennettujen tarkastusten ja niiden pohjalta tehtävien kehitystoimien kautta. Tämä on yksi osa tilivelvollisuuden toteutumista. Varmistutaan siitä, että yrityksen kaikki tahot ovat sisäistäneet vastuunsa ja velvoitteensa sisäisen valvonnan osalta. Tämä edesauttaa myös yrityksen toimintakyvyn paranemista ja lisää siten yrityksen arvoa. (Moeller 2013, 97; Campbell ym. 2006, 24–25.)

Pankin informaatiojärjestelmän kontrollitoimenpiteitä ovat esimerkiksi tietojärjestelmien käyttäjä- ja muokkaus oikeuksien säännöllinen tarkastus, tietojärjestelmien tuotetaman tiedon paikkansapitävyyden varmistaminen, tietojärjestelmien käytettävyyden varmistaminen poikkeustilanteissa kuten verkon toimimattomuuden yhteydessä sekä tarvittavien automaatiopohjalta toteuttavien varmuuskopiointien säännöllisyyden ja varmuuskopiointien sisältämän tiedon palauttamisen testaaminen. (Basle 1998, 18–19.)

### 2.2.5 *Seurantatoimet ja puutteiden korjaaminen*

Tehokas ja toimiva sisäinen valvonta edellyttää sisäisen valvontaprosessin jatkuvaa seuranta- ja monitorointia sekä havaittujen puutteiden korjaamista. Seurantatoimien ja puutteiden korjaamisen tavoitteena on mahdollistaa oikea-aikainen ja tarkoituksenmukainen puuttuminen sisäisessä valvonnassa havaittuihin ongelmiin ja siten parantaa muun muassa päätöksenteon tasoa luotettavamman raportoinnin kautta. (Moeller 2013, 105, Basle 1998, 19.)

Organisaation tulee valita, kehittää ja toteuttaa organisaatioon parhaiten soveltuvia seurantatoimia varmistuakseen sisäisen valvonnan toimivuudesta ja tehokkuudesta, sekä siten mahdollistaa entistä parempi tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys organisaatiossa (Moeller 2013, 109). Seurannassa tulee huomioida asioita sekä yksityiskohtaisesti että myös laajemmassa mittakaavassa joko päivittäin eli jatkuvien seurantatoimien avulla tai säännöllisin väliajoin erillisillä arvioinneilla – tai niiden yhdistelmällä (Basle 1998, 19; Marchetti 2011, 46). Erillisten arviointien tarve riippuu pitkälti jatkuvien seurantatoimien tehokkuudesta – mitä tehokkaammat jatkuvat prosessit, sitä harvemmin tarvitaan erillisiä arviointeja (Holopainen ym. 2006, 56).

Jatkuvien seurantatoimien tulee olla osa päivittäisiä työtehtäviä – ne tulee siis rakentaa osaksi organisaation toimintarutiineja (Holopainen ym. 2006, 56). Jatkuvat seurantatoimet ovat usein vastuutettu organisaatorakenteessa esimerkiksi liiketoimintayksiköiden johtajille. Heillä on usein tarvittava ymmärrys omaan yksikköön vaikuttavista tekijöistä, sekä tarvittaessa myös tarvittavat toimivaltuudet tarvittavien muutosten tekemiseen (Moeller 2013, 109). Jatkuvia seurantatoimia ovat esimerkiksi säännölliset ”johtamis- ja ohjaustoimet, vertailut, täsmäytykset ja muut rutiinitehtävät” (Holopainen ym. 2006, 55–57). Esimerkiksi suurimpien riskien valvonta tulee olla osa päivittäisiä työtehtäviä (Basle 1998, 19). Jatkuvat seurantatoimet tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden nopeisiin suojaus- ja korjaustoimenpiteisiin havaittujen puutteellisuuksien pohjalta, esimerkiksi kohdattaessa uusi aiemmin havaitsematon riski (Basle 1998, 20). Mahdollisia havaintoja voidaan saada esimerkiksi normaaleista toimintaraporteista, ulkoisilta toimijoilta asiakasvalitusten ja asiakaskäyttäytymisen kautta sekä koulutustilaisuuksista ilmenevän palautteen kautta (Holopainen ym. 2006, 57).

Erilliset arvioinnit ovat usein organisaation ulkopuolelta tai ainakin arvioitavan osaluheen ulkopuolelta tulevan tekijän suorittama toimenpide (Moeller 2013, 110). Kyseessä on usein yksittäisiin valvontatoimiin tai koko valvontajärjestelmään kohdistuva seurantatoimi (Holopainen ym. 2006, 57). Erillisestä arvioinnista esimerkkinä käy muun muassa isompaan kokonaisuuteen kuten esimerkiksi yksittäiseen liiketoimintayksikköön kohdistuva sisäinen tarkastus. Organisaation kehityksen kannalta huomiota kannattaa kohdistaa myös aiemmin havaittujen puutteiden korjaamiseksi tehtyihin toimenpiteisiin – eli siis siihen, miten esimerkiksi muuttunut toimintatapa on otettu käytäntöön. (Moel-

ler 2013, 109.) Erillisen arvioinnin tarve saattaa syntyä esimerkiksi isompien muutosten kuten strategia- ja johtamistapamuutosten yhteydessä, jolloin tarkoituksena on havainnollistaa asioita etukäteen (Holopainen ym. 2006, 57). Baselin pankkivalvontakomitean (1998, 20) mukaan erillisen arvioinnin tarve syntyy usein jälkijättöisesti sen jälkeen, kun pankki on kohdannut ongelmia. Tarkoituksena on silloin havainnollistaa, mitkä tekijät aiheuttivat ongelman ja miten ongelmien konkretisoituminen voidaan tulevaisuudessa estää.

Baselin pankkivalvontakomitean mukaan pankkisektori on altis nopeasti kehittyville muutoksille, ja tämän johdosta yksittäisissä pankeissa on kiinnitettävä huomiota pankin ulkopuolisiin tekijöihin ja niiden vaikuttavuusarviointeihin (Basle 1998, 19–20). Kyse on valvontajärjestelmän mukauttamisesta vastaamaan toimintaympäristöjen muutoksen mukanaan tuomien uusien riskien haasteita. Sisäisen valvonnan tulee kehittyä – hetken aikaa tehokkaasti toiminut sisäinen valvonta ei ole alituisesti tehokasta. (Holopainen ym. 2006, 56.) Pankkien tulee organisaatiossa huolehtia seurantatoimintojen täsmällisestä valvontavastuun määrittelystä, jotta pankki pysyy mukana esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuneista riskeistä (Basle 1998, 19–20; Holopainen ym. 2006, 56).

Seurantatoimet tulee kohdistaa kaikkiin sisäisen valvonnan osatekijöihin, eli valvontaympäristöön ja -kulttuuriin, riskien tunnistamiseen ja arviointiin, valvontatoimintoihin ja tehtävien eriyttämiseen sekä informaatioon ja kommunikaatioon (Moeller 2013, 105). Seurantatoimien kohdistamisessa tulee ottaa huomioon myös liiketoiminnan luonne, laajuus ja monimuotoisuus (Basle 1998, 20).

Seurantatoimintojen kautta havaittujen puutteiden korjaamisessa on lähdettävä liikkeelle taustatekijöiden kautta. Mitkä tekijät vaikuttavat puutteen esiintymiseen ja mitä tekijöitä tulee siten korjata puutteen korjaamiseksi. Puutteita voi esiintyä esimerkiksi tehtävien jaossa eli käytännössä organisaatorakenteessa – eli valvontaympäristössä. Puutteita voi esiintyä myös riskien tunnistamisessa – huomio on keskitetty vähäpätöisimpiin riskeihin, ja olennaisia pankkitoimintaan kohdistuvia riskejä on jätetty huomioidatta. Lopulta palataan takaisin toiseen sisäisen valvonnan osatekijään, eli informaatioon ja kommunikaatioon. Asiassa korostuu siis sisäisen valvonnan osatekijöiden yhteistyö. Ei riitä, että puutteita havaitaan. Havainnoista ei ole hyötyä, jos havaittua asiaa ei kommunikoida eteenpäin eikä virheen korjaamiseksi käynnistetä korjaavia toimenpiteitä. (Moeller 2013, 105, 113–115; Ramos 2008, 44; Holopainen ym. 2006, 56–57.) Asetelmaa voidaan havainnollistaa kuviolla 1:



Kuvio 1 Sisäisen valvonnan osatekijöiden linkittyminen toisiinsa (Moeller 2013, 108)

Ympyrän toimivuuden varmistamiseksi organisaatiossa onkin hyvä seurata esimerkiksi palautteiden antamisessa esiintyviä aikaviiveitä sekä palautteiden huomioonottamista. Eli käytännössä sitä, ryhdytäänkö organisaatiossa korvaaviin toimenpiteisiin vai pidättäytytäänkö vanhoissa toimintatavoissa. (Shapiro 2014, 35; Moeller 2013, 115.)

Baselin pankkivalvontakomitea (1998, 20–21) painottaa sisäisen tarkastuksen roolia tehokkaan ja toimivan sisäisen valvontajärjestelmän luomisessa. COSO on luonut sisäisen tarkastuksen käyttöön 17 pääperiaatteen mukaisen tarkastusmallin, jonka tarkoituksena on ohjeistaa sisäistä tarkastusta kohdistamaan erityistä huomiota sisäisen valvonnan toimivuuden kannalta kriittisiin tekijöihin (Lähdemäki 2013, 50; Martin ym. 2014, 114–115). Lisäksi sisäisen tarkastuksen raportointivastuun tulisi olla suoraan pankin hallitukselle toimivan johdon sijaan. Osa seurantatoimien esiintuomista havainnoista, jotka myöhemmin saattavat osoittautua kriittisiksi tekijöiksi, saattavat jäädä menemättä hallitukselle, mikäli toimivalla johdolla on liian suuri toimivalta hallitusraportoinnin suhteen. Sisäisen tarkastuksen tuleekin tarjota itsenäinen ja suora raportointikanava hallitukselle ilman toimivan johdon manipulointia – ja siten mahdollistaa organisaatiossa mahdollisimman nopea reagointi myös isoimpiin puutteisiin kuten esimerkiksi valvontaympäristössä johdon tasolta ilmeneviin ongelmiin. (Ramos 2008, 44; Moeller 2013, 114.)



### 2.3 Sisäisen valvonnan sääntely pankkitoiminnassa

Pankkisektori on tarkkaan säännelty toimiala. Lisääntyvä sääntely tulkitaan henkilöstön keskuudessa lähtökohtaisesti pakottavana ohjauksena, ennen kuin henkilöstön ymmärrys asioista kasvaa (Jordan & Messner 2012, 561). Sääntelyä ja sen vaikutuksia on siis hyvä avata henkilölle riittävässä määrin, jotta henkilöstön kokonaisymmärrys asioihin vaikuttavista taustatekijöistä paranee asioiden paremman läpiviennin varmistamiseksi (Wouters ja Wilderom (2008, 511–512).

Pankkien sisäistä valvontaa koskeva sääntely muodostuu pääsääntöisesti kansainväliseltä tasolta pohjautuvista säädöksistä, jotka on implementoitu kansallisen sääntelyn alaisuuteen lakien tai Finanssivalvonnan standardien muodossa (Fiva 2012a). Kansainvälisen sääntelyn ohjeistama sisäisen valvonnan viitekehys on käsitelty luvussa 2.2.

#### *Laki luottolaitostoiminnasta*<sup>7</sup>

Lain yhdeksäs luku käsittelee pankin riskien hallintaa. Pankin tulee muun muassa varmistua omien varojen riittävydestä, jotta pankki pystyy kattamaan sekä suoraan sen omaan luottolaitokseen että myös ulkoiseen toimintaympäristöön kohdistuvat riskit. Pankeilla on oltava ”terveet, kattavat ja tehokkaat strategiat ja menettelytavat, joiden avulla se seuraa, arvioi ja ylläpitää sisäisen pääoman määrää, laatua ja jakautumista.” (LLL 610/2014, 9:1). Lisäksi pankilla tulee olla tehokkaat ja luotettavat ohjaus- ja hallintojärjestelmät - kuten sisäinen valvonta, pankkiin ja sen toimintaympäristöön kohdistuvien riskien tunnistamiseen, hallitsemiseen, rajoittamiseen, seuraamiseen ja raportointiin (LLL 9:2).

Osana tätä pankeilla on oltava liiketoiminnasta riippumattomat riskien valvontatoiminto, lakien, säännösten ja sisäisten toimintaperiaatteiden noudattamista valvontatoiminto, sisäinen tarkastus sekä muut tarpeelliset valvontatoiminnot (LLL 9:8). Toimintojen tehtävänä on muun muassa valvoa, että pankin riskien hallintaan sekä sisäisen pääoman riittävyteen liittyvät toimet ovat liiketoiminnan laatu, laajuus ja monimuotoisuus huomioon ottaen riittävällä tasolla (LLL 9:8; 9:1). Riippumattomat toiminnot osallistuvat myös pankin riskistrategian ja muiden keskeisten riskienhallintapäätösten valmisteluun. Riippumattomilla toiminnoilla on oltava riittävä hallinnollinen asema, voimavarat ja toimivalta tehtävien hoitamiseen ja esimerkiksi raportointiin. (LLL 9:8.) Riippumattomien toimintojen on tarvittaessa pystyttävä raportoimaan suoraan hallitukselle, mikäli pankki esimerkiksi ottaisi toiminnassaan olennaisesti maksuvalmiutta tai vakavaraisuutta uhkaavia riskejä (LLL 9:8; Fiva 2012a).

<sup>7</sup> Laki luottolaitostoiminnasta -lain lyhenne on LLL.

*Finanssivalvonnan standardi 4.1 – Sisäisen valvonnan järjestäminen*

Finanssivalvonnan antamaa standardia sisäisen valvonnan järjestämisestä on sovellettava suomalaisissa pankeissa (Fiva 2013b, 5). Standardi korostaa liiketoiminnan ammattitaitoista johtamista terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisesti (Fiva 2013b, 7). Johtamisen keskeisenä perustana on hallituksen vastuulla olevan tehokkaan sisäisen valvonnan järjestäminen ja ylläpito (Fiva 2013b, 7, 12–13). Sisäinen valvonta on nähtävä osana normaalia ja tarpeellista yritystoimintaa (Fiva 2013b, 16).

Standardi tarkoittaa jo luottolaitostoiminnassa koskevassa laissa käsiteltyjä riippumattomia toimintoja eli riskienhallinnan arviointitoimintoa, säännösten noudattamisen varmistamisesta vastaavaa toimintoa sekä sisäisen tarkastuksen toimintoa (Fiva 2013b, 13). Toimintojen riippumattomuus on sidoksissa neljään tekijään (Fiva 2013b, 22):

- riippumaton toiminto on eriytetty niistä toiminnoista, joita se valvoo. Toiminnon päällikön esimies ei saa myöskään olla vastuussa riippumattomien toimintojen valvomista toiminnoista
- riippumattoman toiminnon henkilöstö ei saa osallistua valvonnan alaisien tehtävien suorittamiseen
- riippumaton toiminto raportoi suoraan hallitukselle, toimitusjohtajalle, muille pankin toimintaa tosiasiallisesti johtaville johtajille sekä mahdolliselle tarkastusvaliokunnalle<sup>8</sup>
- riippumattoman toiminnon henkilöstön palkkaus ei ole sidoksissa valvonnan alaisten toimintojen tulokseen

Riskienhallinnan arviointitoiminnon roolissa painotetaan muun muassa poikkeavien tilanteiden vaikutusten arviointia erilaisten stressitestien avulla, riskien yhteisvaikutavuuden vaikutusten arviointia sekä mahdollisten havaintojen ja poikkeamien raportointia hallitukselle (Fiva 2013b, 14). Ylipäänsä koko pankin riskienhallinnan tulee olla jatkuvasti valmis mukautumaan muuttuviin toimintaolosuhteisiin esimerkiksi uusien riskien tunnistamisen ja arvioinnin kautta (Fiva 2013b, 17). Riskienhallinnan riippumaton arviointitoiminto voi olla perustellusta syystä kuten esimerkiksi toiminnan pienuuden vuoksi osana henkilön muita työtehtäviä. Riippumattoman riskienhallinnan valvonnan alainen pääsäädos on EU:n kansainvälinen vakavaraisuusasetus eli CRR-direktiivi. (Fiva 2013b, 14.)

---

<sup>8</sup> Pankin hallituksen jäsenistä koostuva tarkastusvaliokunta on oltava rahoitusjärjestelmän kannalta merkittävässä pankeissa. Merkittävän pankin taseen loppusumman on oltava yli miljardi euroa. Tämän lisäksi pankin maksukyvyttömyyden tulisi vaarantaa joko Suomen tai muun Euroopan unionin jäsenvaltion rahoitusmarkkinoiden vakauden. (LLL 10:7-8; LLL 9:5.)

Säännösten noudattamista valvovan toiminnon ja sisäisen tarkastuksen järjestämisestä on tarkemmin säädetty Finanssivalvonnan standardissa 1.3 – Luotettava hallinto ja toiminnan järjestäminen (Fiva 2013b, 15). Sisäisen valvonnan valvontarakenteet ja -toimenpiteet on oltava määriteltyinä kaikille liiketoiminnan tasoille. Pankit käyttävät sisäisen valvonnan ja riippumattomien toimintojen rakentamisessa hyväkseen kolmen puolustuslinjan mallia:



Kuvio 2 Kolmen puolustuslinjan malli (Basel 2014)

Kolmen puolustuslinjan mallissa hallituksen ja toimivan johdon tehtävänä on luoda pankkiin sisäisen valvonnan ensimmäinen osatekijä eli valvontaympäristö ja -kulttuuri. Ensimmäinen puolustuslinja hallitsee ja omistaa riskin, he ovat päivittäin tekemisissä asian kanssa. Heidän vastuulla on sisäisen valvonnan riskien tunnistus ja arviointi, valvontatoiminnot ja tehtävien eriyttäminen, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta-toimet ja puutteiden korjaaminen. Heidän tehtävänä on siis tunnistaa pankin tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä sekä luoda tarvittavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosessit niiden hallitsemiseksi. Ensimmäisen puolustuslinjan tehtävänä on myös tehdä tarvittavat päätökset havaittujen riskien hallitsemistavoista. Toinen puolustuslinja koostuu riippumattomasta riskienvalvonnasta ja compliancesta. Sen vastuulla on sisäisen valvonnan osatekijöistä seuranta-toimet ja puutteiden korjaaminen. Tarkoituksena on avustaa, kehittää, ylläpitää ja valvoa sisäisen valvonnan toimintaa kokonaisuutena. Kolmannen puolustuslinjan muodostaa riippumaton ja objektiivinen sisäinen tarkastus, jonka tehtävänä on varmistaa sisäisen valvonnan ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan ja siten koko sisäisen valvonnan toimivuus ja tehokkuus. (COSO 2015, 1–18; Lähdemäki 2013, 49–50.)

Kolmen puolustuslinjan mallia hyväksikäyttäessä on kuitenkin huomioitava, että sisäisen valvonnan laatu ei itse asiassa ole niinkään riippuvainen tarkasti määritellyistä rooleista ja erikseen sisäisen valvonnan toteuttamisesta varten laadituista tehtävistä –

vaan siitä, että sisäisen valvonnan tehtävät ja niiden soveltaminen on saatu sisällytettyä työntekijöiden päivittäisten työtehtävien joukkoon (Engdahl 2014; 345–346). Myös Finanssivalvonnan standardi korostaa sisäisen valvonnan roolia osana päivittäisiä työtehtäviä (Fiva 2013b, 18).

Pankin tulee tilinpäätöksessään antaa tietoa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä (Fiva 2013b, 21). Sisäisen valvonnan toimivuutta on seurattava sovituin väliajoin mahdollisten puutteiden havaitsemiseksi sekä havaittujen puutteiden korjaamiseksi (Fiva 2013b, 19).

### *Finanssivalvonnan standardi 1.3 – Luotettava hallinto ja toiminnan järjestäminen*

Standardin pääpaino on ammattitaitoisen sekä terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisen johtamisen painottaminen, sekä ylimmän että myös toimivan johdon vastuiden ja velvollisuuksien – eli käytännössä corporate governance -ideologian esille tuomisessa (Fiva 2013c, 8). Standardi käsittelee sisäistä valvontaa – jonka tehtävänä on valvoa pankin corporate governancea, käytännössä sisäisen tarkastuksen ja compliance -toiminnon osalta.

Sisäisen valvonnan riittävyyden, toimivuuden ja tehokkuuden valvomiseksi on pankissa oltava sisäisen tarkastuksen toiminto, ellei pankin toiminta ole sen luonne, laajuus ja monimuotoisuus huomioon ottaen vähäistä. Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmennustoimintaa, jonka tausta-ajatuksena on tukea pankin tavoitteiden saavuttamista ja toimintojen tehokkuutta. Sisäinen tarkastus toimii pankin ylimmän johdon alaisuudessa. (Fiva 2013c, 26–27.) Spira ja Page (2003, 657–658) korostavat, että myös sisäisen tarkastuksen on pysyttävä mukana muuttuneessa toimintaympäristössä. Tämä siksi, ettei kävisi niin, että tarkastusta tekevät elävät eri maailmassa kuin itse tarkastettava kohde.

Sisäinen tarkastus, ulkoinen tilintarkastus sekä riippumattoman toiminnot tekevät tarvittaessa yhteystöitä välttääkseen liiallisten tarkastuspäällekkäisyyksien syntymisen. Tutkimuksissa esitetty, että ulkoisen tarkastuksen painopistealueet ja rooli tulevat muuttumaan sisäisen valvonnan arvostuksen kasvaessa. (Holm & Birkholm Larsen 2007, 322–323.)

Pankissa on oltava myös compliance -toiminto, jonka tehtävänä on sekä valvoa että myös avustaa pankkia säännösten noudattamisessa. Compliance -toiminnolla on oltava riittävä valta, resurssit, asiantuntemus ja tarvittavien tietojen saantioikeudet, jotta he pystyvät valvomaan pankkia koskevien säännösten noudattamista. (Fiva 2013c, 30–32.)

Compliance -toiminto ei saa valvoa omia toimiaan, eikä toiminnon palkkaus saa vaarantaa toiminnan objektiivisuutta. Compliancen on annettava ylimmälle johdolle vähintään kerran vuodessa selvitys toiminnasta, tekemistään havainnoista sekä tehdyistä korjaustoimenpiteistä. (Fiva 2013c, 32–33.) Compliancen ja sisäisen tarkastuksen alaisia

tehtäviä suoritettavista henkilöistä on suositeltavaa tehdä henkilöiden luotettavuutta, sopivuutta ja ammattitaitoa arvioiva Fit & Proper -arviointi (Fiva 2008, 21–22).

Myös sijoituspalvelulaki määrää pankkeja varmistamaan riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja toiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa (747/2012, 7:8.). Sisäisen valvonnan toiminta on myös taattava mahdollisissa pankkitoiminnan ulkoistamistapauksissa (Fiva 2012b, 9). Myös osakeyhtiölaki ottaa kantaa sisäiseen valvontaan korostamalla hallituksen huolehtimisvelvoitetta hallinnosta sekä toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (OYL 624/2006, 6:2).

Pankkihenkilöstöllä on oltava riittävä ymmärrys siitä, mitä tehdään ja minkä vuoksi. Tämä luo pohjan sisäisen valvonnan paremmalle hyväksynnälle pankkiorganisaatiossa – sekä mahdollistaa myös nopeamman reagoinnin havainnoituihin riskeihin. Henkilökunnan oma luovuus pääsee tehokkaasti esille, kun he ymmärtävät riskien ja niiden mahdollisesti aiheuttamien dominoefektien vaikutuksen pankin strategian mukaisen toiminnan toteuttamisessa. (Funston 2003, 59–60.) Pankkisääntelystä ei myöskään saa tehdä liian suurta asiaa henkilöstön suuntaan, sillä esimerkiksi tietyn tavoitteen tai muun indikaattorin korostaminen passivoi ihmisten halukkuutta etsiä mahdollisia joustavuuden suomia rajoja oman työskentelynsä tehostamiseksi (Jordan & Messner 2012, 544). Suuri rooli tässä tehtävässä on esimiehillä, joiden kokonaisymmärrys asioista on oltava riittävän laaja, jottei heidän vaikutus henkilöstön käyttäytymiseen, asenteisiin ja uskomuksiin ohjaa erityisesti ongelmatilanteissa toimintaa liiaksi pakottavan ohjauksen suuntaan. Tämä vaikuttaisi myös Maijoorin (2000, 107) tekemän oletuksen toteutumiseen, eli sisäinen valvonta vähentäisi yrityksen organisatorisen joustavuuden mahdollisuuksia. (Heumann ym. 2015, 346; Jordan & Messner 2012, 547, 561; Jorgensen & Messner 2009, 99; Adler 2012, 244–245.)

### 3 SISÄISEN VALVONTA JA PANKKITOIMINNAN JOUSTAVUUS

#### 3.1 Valvonnan ja joustavuuden yhteys

Sisäisen valvonnan rooli pankkiorganisaatioiden ohjausjärjestelmänä – ja siten joko organisatorisen joustavuuden mahdollistajana tai ehkäisijänä korostuu entisestään tulevaisuudessa. Sisäisen valvonta ei saa näytellä liikaa jälkipainotteisen valvonnan roolia. Esimerkiksi Selto ja Widener (2004, 2) kiinnittävät huomiota siihen, että sekä yritysten tarkastajien että myös laskentatoimen tulee nykypäivänä osallistua yritystoiminnan kehittämiseen. Tämä edellyttää ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmistä sekä valvonnan ja yrityksen operatiivisen toiminnan välisestä tasapainosta. Ymmärrystä on oltava myös pankkisääntelylle – eli sille, mitä milläkin sääntelyvelvoitteella aina haetaan. Eri näkökulmien ymmärtäminen auttaa rakentamaan yrityksen sisäisen valvonnan, joka ei rajoita liikaa yrityksen organisatorista luovuutta. (Tessier & Otley 2012, 776–778.)

Johdon ohjausjärjestelmien tehtävänä on varmistaa yrityksen resurssien tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö (Gooneratne & Hoque 2013, 146). Esimerkiksi riskienhallinnasta ei saisi tehdä liian isoa ja tärkeää ”numeroa”, ettei henkilöstö rupea väheksymään omien havaintojensa arvoa riskienhallinnan osana (Power 2009, 854). Tasapainottelu valvonnan ja joustavuuden välillä vaatii siis yrityksen ohjausjärjestelmiltä paljon. Tämä koskee erityisesti pankkisektoria, jonka on todettu olevan runsaan sääntelyn johdosta muita toimialoja kontrolloidumpi. (Hermanson ym. 2012, 45–46.)

Liiallinen painotus kontrolliin ei ole tehokasta resurssien käyttöä. Joustavuus, tehokkuus ja valvonnan määrä eivät poissulje toisinaan, mutta ne voivat herkästi ajautua ristiriitaan käytännön työelämässä. (Jørgensen ja Messner 2009, 99.) Ohjausjärjestelmiä luovat ihmiset – joten yrityksen henkilöstön ammattitaito ja laaja-alainen ymmärrys esimerkiksi kontrolliin ja luovuuteen vaikuttavista tekijöistä edesauttaa liiallisen kontrollin luomista yrityksen ohjauksen sisälle (Gooneratne & Hoque 2013, 146).

Valvonnan lisääminen ei siis takaa parempaa valvontaa (Merchant & Van der Stede 2012, 5). Liiallinen valvonta voi luovuuden estämisen kautta esimerkiksi hidastaa tai jopa estää innovaatiota, eli uusien tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessia, joka pidemmällä aikavälillä mahdollistaa yrityksen toimintaedellytyksen jatkumisen esimerkiksi kasvun ja kannattavuuden paranemisen johdosta (Busco ym. 2012, 29; Amabile 1998, 77).

Kyse on siis tasapainottelussa valvonnan tiukkuuden ja ”löysyyden” välillä, jotta ohjausjärjestelmä pystyy samanaikaisesti sekä tukemaan, että myös ohjaamaan henkilöstön työskentelyä ”raamien” avulla – sekä myös samanaikaisesti ohjaamaan ja mahdollis-

tamaan yksilöiden oppimista, kehittymistä ja esimerkiksi viestintää eri henkilöiden välillä (Davila ym. 2009a, 327).

Jørgensen ja Messner (2009, 99–100) määrittelevät joustavuuden, sisäisen valvonnan ja sisäisen valvonnan tavoitteiden yhteyttä innovaation kautta. Yrityksen tehokkuus ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät hyvin määriteltyjä rakenteita eli ohjausjärjestelmiä kuten sisäistä valvontaa. Ohjausjärjestelmät määrittävät lähtökohtaisesti sen, miten eri tehtävät on suoritettava. Yrityksen pitkäaikaisen olemassaolon perustana voidaan nähdä innovaatio eli uusiutuminen, joka edellyttää joustavuutta. Joustavuus mahdollistaa parhaiden toimintatapojen etsimisen ja sitä kautta yrityksen pitkäjänteisen kehittymisen. Innovaation ja siten myös joustavuuden on todettu olevan parhaimmillaan yrityksissä, joissa arvostetaan ja jopa vaaditaan työntekijöiltä kykyä ja halua kyseenalaistaa vallitsevia toimintaperiaatteita (Hogan & Coote 2014, 1618).

Simons (2000, 7-8) esittää asian valvonnan, kasvun ja kannattavuuden tasapainona. Valvonta on usein elinvoimaisen yritystoiminnan perusta. Kun valvonta on riittävällä tasolla, voi yritys keskittyä kannattavuuden luomiseen. Ja kun yritys on kannattava, voi yritys keskittyä kasvuun. Mikäli yksi osatekijä antaa periksi, on yrityksen menestys uhattuna. Yrityksen johdon tehtävänä on luoda yrityksen strategiaa parhaiten toteuttava tasapaino näiden kolmen eri tekijän välille. Asiaa voidaan havainnollistaa kuviolla 3:



Kuvio 3 Yrityksen valvonnan, kannattavuuden ja kasvun tasapaino (Simons 2000, 8)

Finanssikriisin yhtenä osasyynä oli pankkien kontrolloimaton ja valvoton kasvu (Kirkpatrick 2009, 69). Pankkien strategia tuki kasvua, pankkien taseet kasvoivat, mutta tasehallinta ja erityisesti pääomasuunnittelu eivät olleet riittävällä tasolla. Lisäksi pankit eivät onnistuneet hinnoittelemaan kasvun aiheuttamaa riskiä, eli toiminta ei ollut kannattavalla pohjalla. (Viljanen 2015, 167–168; Kirkpatrick 2009, 69–70.)

Pankkihistoriassa johdon ohjausjärjestelmille ja valvonnan riittävyydelle on annettu yllättävän vähän painoarvoa. Johdon ohjausjärjestelmien painoarvo on koko ajan kasvamassa, sillä pankkiala on kokenut ja tulee kokemaan suuria muutoksia lähitulevaisuudessa. Pankkialalla valvonnan, kannattavuuden ja kasvun tasapainoa korostavatkin esimerkiksi nopealla vauhdilla muuttuvan pankkisektorin luonne, kova kilpailu pankkien välillä, kasvava pankkisääntely, pankkityön suunta kohti myyntityötä sekä kovalla vauhdilla uusiutuva pankin tuotevalikoima. (Gooneratne & Hoque 2013, 159; Bátiz-Lazo & Wardley 2007, 178–180.)

Alati lisääntyvän pankkisääntelyn integrointi osaksi jokapäiväistä tekemistä, sekä tehotomien ja päällekkäisten prosessien kitkeminen ovat yksi suurimmista avaintekijöistä kohti tulevaisuuden menestyvää pankkibisnestä (PWC 2014, 3–7, 39–40; Power 2009, 854). Joustavuuden ja innovaation roolia pankkityön muuttuessa yhä myynnillisemmäksi korostaa myös se, että esimerkiksi kovat myyntitavoitteet ja sen aiheuttama tuloskeskeinen toiminta vähentävät oppimismahdollisuuksia ja innovaatiota (Li ym. 2010, 74; Jordan & Messner 2012, 561). Eli kyse on pitkälti nuoralla tasapainottelusta valvonnan ja joustavuuden välillä.

Valvonta koostuu monilla eri tavoilla vaikuttavista kontrolleista, joiden tehtävänä on oikaista yritys takaisin menestyspolulle (Davila ym. 2009b, 282, Arwinge 2013, 104). Hyvän valvonnan ja sen välittömästi toimintaa korjaavan toiminnan – eli käytännössä joustavuuden – suhteesta on käytetty usein ulkona sijaitsevan lämpömittarin ja talon lämmitysjärjestelmien välistä suhdetta. Lämpömittari välittää ulkolämpötilan muutokset suoraan talon lämmitysjärjestelmään, joka säätelee talon lämmitysjärjestelmien tuottamaa lämpöä ”haistelijan” tuottaman tiedon perusteella. (Davila ym. 2009b, 282; Power 2009, 849.)

Valvonta ja sen suhde joustavuuteen on pitkälti kiinni ihmisten asenteissa (Jorgensen & Messner 2009, 99). Ihmisten näkevät valvonnan ja kontrollin termin lähtökohtaisesti negatiivisena mielikuvana. Valvonnan tehtävänä on kuitenkin hallita ja rajoittaa liian vapaasti etenevää toimintaa – mahdollistaen samalla riittävän joustavuuden työtehtävien suorittamiseksi entistä paremmin. (Davila ym. 2009b, 281–282; Teittinen & Auvinen 2014, 18–20.)

Yrityksen ohjausjärjestelmien tärkeys yrityksen tehokkuuden ja joustavuuden mahdollistajana on noussut esille useammassa tutkimuksessa (ks. esim. Ahrens & Chapman 2004; Naranjo-Gil & Hartmann 2006; Davila ym. 2009a ja Adler & Chen 2011). Jous-



tavuutta, tehokkuutta ja valvontaa samanaikaisesti käsitteleviä tutkimuksia ovat kuitenkin haitanneet niin sanotulle suorittavalle tasolle menevän viitekehyyksen puute (Ahrens & Chapman 2004, 271; Adler & Chen 2011, 80). Tutkimuksen ovat keskittyneet ratkaisemaan asiaa enemmän organisaatiotasolta, eli käytännössä johdon näkökulmasta katsoen keskittymättä sen enempää näkökulmiin, jotka vaikuttavat luovuuden mahdollistamiseen yksilön näkökulmasta päivittäisessä työskentelyssä. Yksilön näkökulmasta motivaatio ja asenne ovat vahvasti vaikuttamassa siihen, miten johdon viestiä tulkitaan henkilöstön keskuudessa. (Adler & Chen 2011; Ahrens & Chapman 2004, 274.) Motivaatiolla taasen on vaikutusta luovuuteen. Sisäisistä motivaation lähteistä kumpuava halu tehdä töitä – eli käytännössä se, kuinka paljon henkilö nauttii työn tekemisestä, on liittäminen ihmisten kykyyn ja haluun käyttää luovuutta työpaikalla (Amabile 1997, 44).

Adler ja Chen (2011) kehittivät ”large scale collaborative creativity” -viitekehyyksen, joka pohjautuu 15 väitteeseen työntekijöiden motivaation hallitsemisesta kohti parempaa valvonnan ja luovuuden kombinaatiota. Viitekehyyksessä keskitytään ihmisen ymmärtämiseen sekä yksilönä että osana isompaa kollektiivista ryhmää pohtien, miten valvonnan ja joustavuuden suhdetta saadaan parannettua. Tutkijoiden mukaan ongelmia viitekehyyksen soveltamisessa tulee vastaan siinä, jos kaikki valvonta tulkitaan lähtökohdaisesti pakottavaksi kontrolliksi. Tutkijoiden näkemys korostaa sitä, että sisäisen valvonnan joustavuutta on tutkittava ensiksi laajemmassa mittakaavassa kartoittaen pakottavan ja mahdollistavan kontrollin suhdetta sisäiseen valvontaan.

Pakottavan ja mahdollistavan kontrollin suhdetta on tutkittu Adlerin ja Boryksen (1996) luomassa viitekehyyksessä, joka jakoi byrokraattisuuden mahdollistavaan ja pakottavaan kontrolliin. Adlerin ja Boryksen mukaan yrityksen byrokratia voi joko mahdollistaa yrityksen henkilöstöä tekemään työtehtävänsä paremmin – tai vastavuoroisesti estää henkilöstöä toteuttamasta luovuuttaan työtehtävien parissa. Viitekehys määrittelee ominaisuuksia, jotka edistävät samanaikaisesti sekä yrityksen tehokkuutta että myös joustavuutta (Jørgensen & Messner 2009, 100). Kyse on lähtökohdaisesti siinä, miten ihminen näkee ja kokee kontrollin eli valvonnan. Teittisen ja Auvisen (2014, 22) mukaan viitekehys näkee ihmisen nykypäivän yhteiskunnan edellyttämällä tavalla – yksilönä.

### **3.2 Pakottava ja mahdollistava ohjaus**

Adlerin ja Boryksen luoma viitekehys perustuu kahdelle vaihtoehdoiselle näkemykselle yrityksen byrokratiasta (Adler & Borys 1996, 61). Yrityksen byrokratiasta syntyvät mielikuvat juontavat Adlerin (2012, 244) mukaan Mark Weberin näkemyksiin siitä, että yritykset eivät pärjää ilman ”rautahäkkiä” eli pakottavaa ohjausta. Weberin näkemyksissä pakottavaa ohjausta korostettiin toimintojen tehokkuuden varjolla. Weberin ajoista

ollaan tultu pikku hiljaa kohti nykyistä näkemystä, joka ei näe byrokratiaa ainoastaan negatiivisesta näkökulmasta – vaan sekä pakottavan että myös mahdollistavan ohjauksen näkökulmasta. Adlerin ja Boryksen luoma viitekehys osuu ajankohtaan, jolloin johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa alettiin etsiä tapoja, joilla yksilöt voitaisiin vapauttaa ”perinteisistä kahleista” (Emmanuel ym. 1995, 52).

Viitekehyksessä byrokratia tulee esiin muodollisten kontrollien kautta. Muodollisessa kontrollissa johtajat tai auktoriteetit ohjaavat ihmisiä käyttäytymään tarkalla ja tietyllä tavalla esimerkiksi sääntöjen, ohjeiden, järjestelmävalvonnan ja turvaratkaisujen avulla (Soh ym. 2011, 16–18; Heumann ym. 2015, 337–338; Anthony & Govindarajan 2000, 63–65.) Muodollisia kontrolleja tarvitaan erityisesti silloin, kun tehtävät ovat monimutkaisia ja toisistaan riippuvaisia (Adler & Chen 2011, 64). Muodollisten kontrollien suunnittelu ja erityisesti toteutus vaikuttavat vahvasti siihen, miten ihmiset kokevat byrokratian (Jørgensen & Messner 2009, 100; Adler & Borys 1996, 66.) Sillä, miten ihmiset kokevat ohjauksen, on taas vahvasti vaikutusta työntekijöiden asenneilmapiiriin – eli siihen, kuinka joustavaksi yrityksen ohjausjärjestelmät koetaan (Adler 2012, 244–245).

Muodollisten kontrollien on todettu edesauttavan oikein toteutettuina innovaatioiden syntyä, mutta ilman varsinaista ”innovaatiokulttuuria” sen vaikutukset jäävät pieniksi. Ihmisen luonteella ja uskomuksilla on suuri vaikutus joustavuuden mahdollistamiseen, sillä ihmiset myös omaksuvat ja noudattavat helpommin heidän omaan ajatusmalliinsa paremmin sopivia ja yksinkertaisia ohjeita, kun taas omaan ajatusmalliin huonommin sopivat ja vaikeaselkoisemmat ohjeet jätetään noteeraamatta. (Adler & Borys 1996, 66–67; Chenhall ym. 2011, 116; Adlerin ja Boryksen mukaan Perrow 1986, 24; Adler 2012, 244–245.)

Adler ja Borys (1996, 61) pyrkivät tutkimuksessaan löytämään tilanteita tai asenteellisia näkökulmia hetkistä, joissa pakottavalla ohjauksella syötiin joustavuutta eli mahdollistavaa ohjausta – ja sama päinvastoin, tilanteista, joissa mahdollistava ohjaus sysäsi alleen pakottavan ohjauksen merkkejä. Tämä korostuu esimerkiksi prosessien suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä, joissa esimerkiksi johto pystyy joko tarkoituksella tai tarkoituksettomasti edistämään prosessin mahdollistavia tai pakottavia piirteitä. Viitekehysten taustalla piilee myös ajatus yksilöiden kyvystä omaksua ja hyödyntää käytävissä olevaa tietoa (Davila ym. 2009a, 327).

Pessimistisen näkökulman mukaan byrokratia ehkäisee luovuutta, heikentää työn mielekkyyttä ja työntekijöiden asennetta. Positiivisen näkökulman mukaan byrokratia mahdollistaa tarvittavan ohjauksen sekä selventää vastuukysymyksiä. Se myös helpottaa työtehtävien suorittamiseen liittyvää stressiä ja antaa yksilöille tunnetta vapaudesta ja tehokkuudesta. (Adler & Borys 1996, 61; Adler 2012, 244–245.) Pakottavan ohjauksen on todettu johtavan sääntöjen noudattamiseen, mahdollistavan ohjauksen innovaatioihin (Free 2007, 928). Yrityksen suorituskyvyn on todettu olevan sidoksissa yrityksessä käy-

tössä olevan ohjaustapaan – mitä paremmin yrityksellä menee, sen mahdollistavampaa ohjaus on, ja päinvastoin (Heumann ym. 2015, 346).

Adler ja Borys (1996, 70–74) loivat pakottavan ja mahdollistavan ohjauksen erotteiluun neljä periaatetta: muutoskyky ja -halu, sisäinen avoimuus, ulkoinen avoimuus ja joustavuus.

*Muutoskyky ja -halu* (repair) viittaavat tapaan, miten ohjauksessa havaittuihin puutteisiin suhtaudutaan johdon tasolla. Pakottavassa ohjauksessa jokainen poikkeama ohjaajan määräyksestä tai ohjeesta nähdään epäilynä. (Heumann ym. 2015, 339.) Johtajat eivät luota alaisten hyvyyteen, vaan uskovat palautteen taustalla olevan tekijöitä, jotka edesauttavat vain itse palautteenantajaa – sen sijaan, että johtaja ymmärtäisi palautteen arvon järjestelmää korjaavana asiana. Johtajat korjaavat järjestelmää lisäkontrollilla siten, että alaisten mahdollisuus töistä ”luistamiseen” pienenee. (Adler & Borys 1996, 70.)

Mahdollistavassa ohjauksessa taasen johtaja arvostaa jokaista käytännönläheistä palautetta, jonka hän saa ohjauksen kohteena olevalta henkilöltä. (Heumann ym. 2015, 339.) Työntekijät voivat korjata ja parantaa työhön liittyviä prosesseja itsenäisesti tehokkaampaan suuntaan (Wouters & Wilderom 2008, 492). Tämän periaatteen ydin on siinä, että missä määrin työntekijät voivat korjata havaitsemiaan puutteita ja jatkaa toimintaa ilman suurempia keskeytyksiä (Jørgensen & Messner, 2009, 101). Mitä enemmän työntekijät saavat osallistua prosessien suunnitteluun kehittelyyn, sitä hyväksyttävämpänä ja mahdollistavampana prosessi koetaan työntekijöiden keskuudessa (Wouters & Wilderom 2008, 512).

*Sisäinen avoimuus* (internal transparency) viittaa paikallisten toimintatapojen ja -prosessien ymmärtämiseen (Chapman & Kihn 2009, 152). Pakottavassa ohjauksessa työntekijöille ei kerrota asioista avoimesti, vaan väitteet perustellaan muutamien johdon tuottamien väittein (Heumann ym. 2015, 339). Toimintatavoista tehdään rutiineja, eikä niihin sen jälkeen kosketa. Asiaa perusteella muun muassa sillä, että miksi heille asioista tarvitsisi kertoa, jos kerran laitteet on tehty vähentämään yksittäisten työntekijöiden taitojen riippuvuutta työn tuloksesta. (Adler & Borys 1996, 72.)

Mahdollistavassa ohjauksessa työntekijöiden tietotaidon määrää arvostetaan. Tietotaidon hyväksikäyttöä tehostetaan prosessien ja toimintojen läpinäkyvyydellä, jotta työntekijät ymmärtäisivät paremmin työn kokonaislogiikkaa – ja pystyisivät sitä kautta tuomaan ilmi kokonaisprosessia auttavia oivalluksia. (Jørgensen & Messner, 2009, 101.) Ihmisiä kannustetaan siis rutiinien rikkomiseen (Adler & Borys 1996, 72). Työntekijöiden panosta ja ymmärrystä parannetaan myös avoimella ja vuorovaikutteisella palautteella (Heumann ym. 2015, 339). Olennaista kuitenkin on, ettei työntekijöitä huputeta ”informaatiotulvaan” (Adler & Borys 1996, 72).

*Ulkoinen avoimuus* (global transparency) vie juurensa sisäistä avoimuutta pidemmälle. Kun sisäinen avoimuus viittaa paikalliseen yksikköön, ulkoisella avoimuudella tar-

koitetaan yksilöiden kokonaisuymmärrystä koko organisaatiosta. (Ahrens & Chapman 2004, 276–277.) Pakottavassa ohjauksessa tiedon päätyminen henkilöstön käsiin nähdään riskinä, joka on minimoitava (Heumann ym. 2015, 339). Mikäli henkilöstö kiinnostuu kyselemään avoimemman tiedon perään, kuitataan pyynnöt ”That’s not your job” -lauseella. Tällä toiminnalla johto pyrkii pitämään käsissään kaiken määräysvallan tuleviin päätöksiin. (Adler & Borys 1996, 73.)

Mahdollistavassa ohjauksessa työntekijöiden tietoa sekä prosessin alku- että loppuvaiheesta parannetaan, jotta he ymmärtävät paremmin oman osansa kokonaisuudesta mahdollistaen täten yksilöille paremman mahdollisuuden antaa ideoita koko organisaation toimintaprosessien kehittämiseksi (Jørgensen & Messner 2009, 101; Heumann ym. 2015, 339; Adler & Borys 1996, 73). Periaatteessa melkein kaikki yksilöitävissä oleva tieto on henkilöstön käytettävissä (Wouters & Wilderom 2008, 492).

*Joustavuus* (flexible) viittaa työntekijöiden harkinta- ja päätösvallan suuruuteen ohjausjärjestelmiin liittyvissä seikoissa. Mahdollinen vapausaste voi olla liitännäinen myös yksittäisiin prosesseihin, joissa toisessa päätös- ja harkintavallan käyttö on vapaampaa ja toisissa tiukempaa. (Jørgensen & Messner 2009, 101.) Tähän ohjaavat myös erinäiset koneet ja laitteet, joilla on pyritty vähentämään yksilön taitojen ja harkintakyvyn vaikutusta lopputulokseen. Esimerkiksi lentokoneiden autopilotti-järjestelmä on suunniteltu tällä tavalla. (Adler & Borys 1996, 74.)

Pakottavassa ohjauksessa yksilöt työskentelevät kuin koneet, eikä niillä ole käytännössä lainkaan joustavuutta – eli päätäntä- ja harkintavaltaa työhön liittyvissä seikoissa (Adler & Borys 1996, 74). Mahdollistavassa ohjauksessa ohjausjärjestelmä tarjoaa yksilöille vaihtoehtoja ja valinnan paikkoja käytännön työhön liittyen. Yksilö pääsee siis itse tuomaan parhaat avunsa organisaation käyttöön. (Heumann ym. 2015, 339; Wouters & Wilderom 2008, 492.)

Pakottava ohjaus nähdään klassisena ylhäältä alas tapahtuvana ohjauksena, jossa toimintojen keskittäminen ja etukäteen tehtävä suunnittelu näyttelevät suurta roolia (Ahrens & Chapman 2004, 271). Pakottavaan ohjaukseen päädytään helposti, jos valvontaan liittyvät tekijät ovat sidoksissa hierarkkisten rakenteiden olemassaoloon tai suorituskyvyn arviointiin (Ahrens & Chapman 2004, 297). Toimintojen keskittämisellä, etukäteen tehtävällä suunnittelulla ja sääntöjen noudattamisella pyritään ohjaamaan henkilöstöä tehokkaampaan toimintaan (Parviainen 2014, 38). Kyse on siis enemmän perinteisestä ohjauksesta, jossa ihmisiä hallitaan sääntöjen ja ohjeiden avulla (Adler & Borys 1996, 63). Johto ei suoranaisesti luota työntekijöihin, vaan luottamuksen taso on enemmänkin ehdollista luottamusta (Weibel 2007, 504).

Pakottavaa organisaatiota ei nähdä niin sanotusti ”yhteisenä hyvänä”. Syynä on se, että pakottavan organisaation tavoitteet nähdään enemmänkin määräysvaltaa käyttävien henkilöiden tavoitteina. Yksilöiden omilla henkilökohtaisilla tavoitteilla ei siis ole sijaa pakottavassa ohjauksessa, motivaation lähteet ovat enemmän ulkoisista tekijöistä synty-

viä kuin yksilön sisältä kumpuavia. (Emmanuel ym. 1995, 25; Weibel 2007, 504.) Ulkoisista lähteistä kumpuava motivaatio ei ohjaa ihmisiä luovuuteen niin paljoa kuin sisäisistä lähteistä kumpuava motivaatio (Amabile 1997, 44).

Merchant ja Van der Stede (2012, 318) kuitenkin toteavat, että niin sanottu pakottava tavoiteasetanta voi toimia toimialoilla, jossa ylimmällä johdolla on homogeeniseltä ja vakaalta toimialalta käytettävissä olevaa kilpailijatietoa – kuten pankkitoimialalla. Johdon pitää kuitenkin pystyä varautumaan ja käsittelemään alemman tason ennakkoluulot esimerkiksi johdon palkitsemisjärjestelmien sitoutumisesta alemmalle tasolle annettaviin tavoitteisiin – sekä saada työntekijät sitoutumaan tavoitteisiin sekä ymmärtämään tavoiteasetannan taustalla vaikuttavat tekijät. Wouters ja Wilderom (2008, 512) ovat kuitenkin havainneet, että mitä enemmän työntekijät saavat osallistua heidän suorituskyvynmittausjärjestelmien suunnitteluun, sitä hyväksyttävämmäksi se koetaan henkilöstön keskuudessa ja sitä paremmaksi mittausjärjestelmän validiteetti kasvaa.

Pakottavassa ohjauksessa henkilöstön asenne ja työn mielekkyyden vähäisyys eivät edesauta siinä, että henkilöstö yrittäisi lähteä rikkomaan rutiineja ei-rutiininomaisilla hankkeilla, jotka voisivat tukea innovaatiota. Hierarkkisuuheen perustuvien johtamistapojen onkin katsottu sekä lisäävän sisäisen valvonnan tarvetta että johtavan enemmän muiden toimijoiden jäljittelyyn kuin uusien innovaatioiden toteuttamiseen. (Abdel-Khalik 1993, 49; Naranjo-Valencia ym. 2011, 63–64.)

Toisaalta esimerkiksi suorituskyvyn mittaukseen liittyvillä aloitteilla on todettu olevan suuri mahdollisuus päätyä käytäntöön riippumatta siitä, että johto ei edes halua työntekijöiden keskittyvän ajatustyöhön (Wouters & Wilderom 2008, 512). Henkilöstö tyytyy kuitenkin helpommin vain ”suorittamaan” nykyisiä työtehtäviä, koska he kokevat rutiinien rikkomisen liian työlääksi. Henkilöstö ei myöskään välttämättä koe innovaatioiden kehittelyä omaksi tehtäväkseen, koska johdolla on täysi määräysvalta siihen, mitä tehdään ja miten tehdään. Kyse on samalla myös joustavuuden rajoittamisesta johtuen siitä, että sekä henkilöstön omien taitojen maksimaalista ulosmittausta että harkintavaltaa rajoitetaan. (Adler & Borys 1996, 63, 73–74; Adler 2012, 245.) Emmanuelin ym. mukaan (1995, 25) pakottavaa ohjausta käytetään esimerkiksi armeijassa erityisesti varusmiespalvelun yhteydessä sekä vankiloissa ja orjaleireillä.

Pankkialalla on kuitenkin huomioitava, että pakottava ohjaus juontaa juurensa poliittisesta sääntely-ympäristöstä, joka tuo mukanaan lukuisia pakottavia säännöksiä, joista ei voi joustaa (Arwinge 2013, 33; Viljanen 2015, 166). Lisääntynyt sääntely ymmärrettään joka tapauksessa usein lähtökohtaisesti pakottavana ohjauksena, ennen kuin työntekijöiden kokonaisymmärrys asiasta kasvaa (Jordan & Messner 2012, 561).

Mahdollistavassa ohjauksessa pyritään välttämään turhia hierarkkisia tasoja, koska hierarkkisten tasojen poistamisella on todettu olevan joustavuutta lisäävä vaikutus (Ahrens & Chapman 2004, 277; Abernethy & Lillis 1995, 249). Ihmisiä ohjataan sääntöjen ja ohjeiden sijaan enemmän yhteisten tavoitteiden, arvojen ja perinteiden avulla (Adler

& Borys 1996, 63; Emmanuel ym. 1995, 25; Mundy 2010, 499). Byrokratian positiivisessa näkökulmassa johdon luottamus työntekijöihin on vahvaa ja ohjauksella pyritään tukemaan yksilöitä tehtävien hallinnassa – arvot, tavoitteet ja periaatteet antavat suuntaa, mutta lopullinen toteutustapa on vahvasti henkilön itsensä päättämä (Weibel 2007, 504; Parviainen 2014, 38; Ahrens & Chapman 2004, 271).

Mahdollistava ohjaus toimii, jos sekä yrityksen että yksilön tavoitteet kohtaavat toisensa. Tavoitteiden asettamisessa otetaan huomioon sekä yksilöiden että myös organisaation näkökulma. Tavoitteet kumpuavat enemmän sisäisistä kuin ulkoisista lähteistä. Tämä edesauttaa myös konfliktien käsittelyssä, joissa ratkaisua haetaan vetoamalla kaikkien omiin – sekä samalla myös yhteisiin tavoitteisiin. (Emmanuel ym. 1995, 25; Weibel 2007, 504.)

Merchant ja Van der Stede (2012, 317–318) sekä Wouters ja Wilderom (2008, 511–512) toteavat, että yksilöiden näkökulmien huomioonottaminen tavoiteasetannan yhteydessä sitoo heidät paremmin mukaan organisaation toimintaan. Tällöin yksilöillä on parempi ymmärrys tavoitteiden taustatekijöistä. Paremman kokonaiskäsityksen avulla he pystyvät tuomaan esille näkökulmia, jotka tehostavat yrityksen toimintaa. Aiemmin he eivät välttämättä ole ymmärtäneet omien tietojensa arvoa yritystoiminnassa. Tämä vähentää myös johtajien lukumäärällistä tarvetta, sillä johdon takaamaan paremman luottamuksen ansioista henkilöstö pystyy hankkimaan ja käyttämään tietotaitoaan hyväkseen siten, ettei johtoa aina edes tarvita (Adler ym. 1999, 65).

Ohjeet laaditaan enemmän sitä varten, että yksilöt ymmärtävät heidän oman vastuunsa isommasta kokonaisuudesta. Mahdollistavassa ohjauksessa henkilöstöä kannustetaan ottamaan selvää asioista sekä ymmärtämään asioita laajemmassa perspektiivissä. (Adler & Borys 1996, 73; Macintosh & Quattrone 2010, 78–79.) Myös henkilöstö haluaa tietää asioista kokonaisvaltaisemmin, sillä esimerkiksi Laitinen (2009, 564) on osoittanut, että johdon ja henkilöstön välillä suurimmat informaatiokuilut ovat ei-taloudellisessa informaatiossa. Kun henkilöstölle annetaan kokonaisvaltaista tietoa, kokevat he samalla olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja ehdotuksia siirretään myös käytäntöön. Kuuntelussa ja käytäntöön siirtämisessä – eli joustavuuden lisäämisessä korostuu erityisesti yhteyshenkilöiden ja yhteydenpitolaitteiden merkitys. (Ahrens & Chapman 2004, 271; Adler 2012, 245; Adler & Borys 1996, 73; Abernethy & Lillis 1995, 249.)

Asiasta innostuneiden työntekijöiden kautta organisaatio saa käyttöönsä hyvin omaksettua ja sen pohjalta pidemmälle kehitettyä tietoa joustavien, läpinäkyvien ja käyttäjäystävällisten toimintatapojen kautta (Davila ym. 2009a, 327). Lähimpänä asiakkaita tai tuotantoprosessia olevilla henkilöillä on usein myös käytännönläheisin tieto esimerkiksi uusista innovointimahdollisuuksista ja riskeistä (Merchant & Van der Stede 2012, 317). Käytännönläheisillä tiedoilla varustetuilla ideoilla on suuri mahdollisuus päätyä toteutukseen asti (Wouters & Wilderom 2008, 512).

Mahdollistava ohjaus tarvitsee kontrollia tiettyjen rutiinien luomiseen, sillä rutiineilla on tapana ehkäistä negatiivisesti vaikuttavien odottamattomien tilanteiden syntymistä. Toisaalta taas liialliset rutiinit voivat estää organisaation mukautumista vastaamaan nopeasti muuttuvia olosuhteita (Weick ym. 1999, 33–36). Emmanuelin ym. mukaan (1995, 25) hyviä esimerkkejä mahdollistavaa ohjausta käyttävistä organisaatioista ovat esimerkiksi kirkot, poliittiset järjestöt ja hyväntekeväisyysjärjestöt.

Pakottavaa ja mahdollistavaa ohjausta käsitellessä on ymmärrettävä, että yrityksen ohjaus voi sisältää piirteitä molemmista ohjaustavoista (Parviainen 2014, 39–40; Ahrens & Chapman 2004, 295). Valintaan vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala, yksilöiden ammattitaito sekä työtehtävien monipuolisuus ja vaativuus sekä tiedon ja vallan epäsymmetria (Heumann ym. 2015, 339; Jørgensen & Messner 2009, 101; Adler & Borys 1996, 75–77). Heumannin ym. mukaan (2015, 347) esimerkiksi ylimmältä johdolta keskijohdolle tuleva ohjaus on usein mahdollistavaa ohjausta, ja keskijohdon alaisilleen suuntaama ohjaus on pakottavaa ohjausta. Mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehys on itse asiassa tuottanut useissa tutkimuksissa niin sanotun ambivalenttisen eli kaksijakoisen tutkimustuloksen. Johdon ohjaustapaa ei ole selkeästi pystytty lokeroimaan vain ja ainoastaan mahdollistavaan tai pakottavaan, vaan johdon ohjaustapa on usein pitänyt sisällään piirteitä molemmissa ohjaustavoista. (Adler 2012, 245.)

Tämän vuoksi myös sisäisessä valvonnassa valvonnan ja joustavuuden suhteessa korostuu erityisesti keskijohdon ymmärrys ohjauksen pakottavista ja mahdollistavista aineksista. Keskijohto pystyy omalla johtamisellaan, joko tiedostaen tai tiedostamattaan, poistamaan mahdollistavan ohjauksen tarjoamat mahdollisuudet siirtämällä johtamisen pakottavaan ohjaukseen. (Jordan & Messner 2012, 547, 561.) Kyse on käytännössä siitä, miten johtajat pystyvät tasapainottelemaan luontaisten organisatoristen konfliktien välillä (Mundy 2010, 516).

Pankkialalla johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevä kirjallisuus ei tähän mennessä ole pureutunut johdon ohjauksen mahdollistavia tai pakottavia piirteitä käsittelevään tutkimukseen. Lisäksi sisäisen valvonnan ja myös lisääntyvän sääntelyn vaikutukset on käsitelty lähtökohtaisesti organisaation rakenteita tai pankkitoimialan kustannustehokkuutta käsittelevien näkökulmien kautta, eikä niinkään johdon ohjausjärjestelmän näkökulmasta. (Gooneratne & Hoque 2013, 146.) Pankin johto ei välttämättä pysty vaikuttamaan henkilöstön luonteenpiirteisiin, joka on yksi osa luovuuden ja sitä kautta joustavuuden toteutumista pankkisektorilla. Pankin johto pystyy kuitenkin toiminnallaan vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen – ja sitä kautta vaikuttamaan siihen, miten pankin tuloksen muodostumisen kannalta tärkeässä asemassa olevat henkilöstöt näkevät, ymmärtävät ja priorisoivat asioita, tunnistavat ongelmia, kehittävät uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja tekevät päätöksiä. (Adler 2012, 244–246; Wouters & Wilderom 2008, 489.) Oppi siis siitä, miten valvonnan ja joustavuuden yhdistäminen on onnistunut pankkisektorilla henkilöstön näkökulmasta, ei välttämättä ole pahasta.

Tutkimusaihe on tärkeä sekä yksittäisen pankin, että myös tietyllä tapaa koko pankkisektorin kannalta esimerkiksi pankkien välillä kasvaneen tartuntariskin vuoksi (Toivanen 2015, 24, 32). Kuten edellinen finanssikriisi osoitti, pankkien joustavuus, eli kyky vastata toimintaympäristössä nopeasti muuttuneisiin tekijöihin oli paikoitellen heikkoa (ks. esim. Liikanen ym. 2012). Tärkeä rooli yrityksen muutoskyvykkyydessä on henkilöstöllä ja heidän tarjoamilla viesteillä ja havainnoilla. Olennainen osa henkilöstön halussa tarjota havaintoja on siinä, kokevatko he sisäisen valvonnan – eli johdon ohjausjärjestelmän joko pakottavana vai mahdollistava ohjauksena, jonka selvittäminen on tämän tutkielman empiirisen osion tarkoituksena. Mitä uteliaampia henkilöstöt ovat ja mitä suurempi halu heillä on tehdä työtä, sitä luovempia ja halukkaampia he ovat työntöössä (Amabile 1997, 44).



## 4 EMPIIRINEN AINEISTO SISÄISEN VALVONNAN JA PANKKITOIMINNAN JOUSTAVUUDEN VÄLISESTÄ SUHTEESTA

### 4.1 Muutoskyky ja -halu

Mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehyksessä *muutoskyvyllä ja -halulla* viitataan tapaan, miten johto suhtautuu henkilöstön havaintoihin ja palautteisiin. Haastatte- luissa ilmeni, että havaintojen tarjoaminen ja palautteiden antaminen koetaan helppona johdon ja henkilöstön välisen avoimen keskusteluyhteyden johdosta. Sisäisen valvonnan ytimen on todettu olevan informaatioissa – luotettavan ja pätevän tiedon keräämisessä, levittämisessä ja käyttämisessä (Ouchi 1978, 191; Arwinge 2013, v). Sisäisen valvonnan informaatio-tavoitteen mukaisesti pankkitoimialalla näytetään onnistuneen sisäisen kommunikaation mahdollistamisessa ja luomisessa, eli käytännössä avoimen ja vuoro- vaikutteisen keskusteluyhteyden rakentamisessa henkilöstön kanssa. Tämä luo hyvän pohjan sisäisen valvonnan ja joustavuuden välisen suhteen rakentamiselle mahdollista- malla paikoitellen sekä olennaisen, että välillä myös ehkä hieman epäolennaisen tiedon kulun läpi organisaation.

*No meil on kauheen pieni tää organisaatio, et kylhän täällä on helppo ol- lut sanoo esimiehelle et miten tää menee, kuin tää menee ja miten tän ehkä kuuluis mennä. Et en mä siinä keskusteluyhteydessä ja siinä palaut- teenannossa koe mitään ongelmaa. Ja on varmaan molemmin puolin jo- kainen saanut ja myös antanut palautetta. (Henkilö D)*

*Siis kyllähän jos on jotain, et on huomannut jonkun jutun mitä vois muut- taa tai parantaa, ni kylhän me siit voidaan aika helposti antaa palautetta ylemmällekkin taholle, et ei siinä ole ollut mitään ongelmaa. (Henkilö E)*

Haastateltavien keskuudesta ei noussut esiin pakottavan ohjauksen mukaisia näke- myksiä, että johto epäilisi palautteiden antajien tarkoitusperiä palautteidensa taustalla. Eli vastaajat eivät olleet kokeneet, että palautteiden vastaanottajat olisivat epäilleet pa- lautteiden hyödyttävän vain palautteenantajaa. Johdon tietentahtoisen hallitsemisen si- jaan sisäisen valvonnan koettiin olevan enemmän pankkisääntelystä johtuvaa. Lisäksi vaikuttaa siltä, että vastaavat arvostavat pankkitoimialalla tapahtuvaa valvontaa ja val- vonnan mukanaan tuomia toimintaa korvaavia vaikutuksia. Tämä voidaan nähdä posi- tiivisena asiana sisäisen valvonnan compliance -tavoitteen saavuttamisen kannalta. Val- vontaan suhtautuminen näyttää olevan sidoksissa myös henkilön omaan haluun ja asen-

teeseen sisäistää valvonnan perimmäinen tarkoitus pankkitoimintaa ohjaavana ja korjaavana tekijänä.

*En mä ainakaan omassa työssäni koe sitä niin (johtajat haluaisivat kah-lita henkilöstöä), et onks tää sit enemmän kiinni asenteesta. Et aina voi ajatella niin et meidän toiminta halutaan sitoa johonkin tiettyihin raa-meihin jollain valvonnalla, et onko se sit asennekysymys. Et mä en aina-kaan suhtaudu siihen henkilökohtaisesti mitenkään, niin et se olis joku ongelma, et päinvastoin, mun mielestä se on positiivista. Et mistä mä muuten tietäisin, et jos kukaan ei koskaan kommentois mun työtäni. Et jos nyt kävis niin, et koska tahallaan kukaan ei mitään riko, tai mä aina-kin oletan niin, mul on semmoinen lähtökohta omassa toiminnasta. Mä oon vastuuntuntoinen, mä teen työni hyvin ja sääntöjen ja ohjeiden mu-kaan. Mut et jos kävis niin, et mä esimerkiks täytän jotain lomaketta vää-rin ja joku sit puuttuu siihen, ni se on mun mielestä vaan hyvä asia. (Henkilö B)*

*Sisäinen valvonta on välttämätön osa tätä kokonaisuutta, et se pitää ot-taa huomioon. Mut mä muistan et kerran kun meillä oli täällä sisäisiä tarkastajia, ni johtajat sanoi et ei niitä tartte pelätä, et ne on sparraa-massa ja auttamassa meitä. Ku mä muistan, et joskus aiemmin kun tar-kastajat tuli, ni se oli kauhee juttu, ja vaik oli asiat hanskassa ni silti tuli vähän niinku kylmä hiki. Et siinä oli mulla oppimista, et ei ne oo aina kamalia asioita mitä sieltä tulee, vaan se on sen vuoksi, et se auttaa mei-tä niissä tavoitteissa ja koko pankin liiketoiminnassa. (Henkilö D)*

*Kai se on sen takia, et sil pyritään turvaamaan toiminnan jatkuvuus. Kyl se on tää toimiala, et ei ne varmaan sitä haluais, mut kun tää on pakko. (Henkilö C)*

Lisäksi vaikuttaa siltä, että johtajat enemmänkin kannustavat henkilöstöä antamaan palautteita havaitsemistaan seikoista. Tämä mahdollistavan ohjauksen piirre voidaan nähdä hyvänä asiana esimerkiksi sisäisen valvonnan osatavoitteen – toiminnan tarkoi-tuksenmukaisuuden ja tehokkuuden toteutumisen kannalta, sillä tätä kautta johto saa käsiinsä henkilöstön omaksumaa ja havaitsemaa käytännönläheistä tietoa ja näkökul-mia. Haastatteluiden yhteydessä haastateltavat vakuuttivat, että palautteen vastaanottajat ovat suhtautuneet palautteeseen samanlaisesti riippumatta siitä, koskeeko asia niin sano-tusti isoa ja tietyllä tavalla arempaa asiaa kuin pienempää ja helpommin esille tuotavaa asiaa. Tällä tavalla johto pyrkinee osoittamaan omaa esimerkkiä organisaation arvosta-

masta tavasta ottaa henkilöstön näkökulma huomioon. Esimerkin näyttämistä pidetään yhtenä sisäisen valvonnan tukipilareista.

*Ainakin lähin esimies kannustaa kertomaan havaintoja ja näitä. Mut en mä tie, ei toi ylin johto varmaan sil taval sitä pyydä meiltä suoraan, ehkä he sit pyytää sitä näilt meidän esimiehiltä. (Henkilö A)*

*Mun mielestä nyt on ollut niin, että se kannustus siit, et niit palautteita annetaan, on kasvanut. Et ehkä tulevaisuudessa nähdään kuin paljon niihin reagoidaan. Mun mielestä hyvä esimerkki on siinä, et viime vuonna ku oli näitä työntekijöiden tyytyväisyyskyselyjä, ni lähettiin oikeasti kehittämään niitä esiin tulleita juttuja, et kyl täällä askeleita oikeeseen suuntaan on otettu. (Henkilö F)*

Sisäisen valvonnan koettiin hyödyttävän myös asiakkaita. Haastateltavien vastauksista välittyi viesti, että pankkien arvot ja asenteet ovat osaltaan ohjaamassa henkilöstön halua ottaa asiakkaan näkökulma vahvasti huomioon. Arvot ja asenteet ovat niin sanottuja sisäisiä tekijöitä, jotka on tarpeen ymmärtää sisäisen valvonnan tehokkuuden ja toimivuuden, sekä myös organisatorisen joustavuuden toteutumisen kannalta.

Toisaalta lisääntynyt valvonta ja sääntely, eli pakottavan ohjauksen piirteiden lisääntyminen ovat haastateltavien mielestä saaneet myös asiakkaat huomaamaan muuttuneen toimialan alati kasvavat sääntelyvaateet. Tämä havainto voidaan liittää kokonaisymmärrykseen – mitä parempi kokonaisymmärrys työntekijällä on asioista, sitä helpommin työntekijä pystyy parilla lauseella tiivistämään asiakkaalle, miksi asioita tehdään vuosi vuodelta tarkemmin ja tarkemmin.

*Kyllä se yksityishenkilön (asiakkaan) kannalta on hyvä asia. (Henkilö A)*

*Onhan siinä selkeesti muutosta, onhan se paljon tiukempi. Ennen on ollut ehkä sellaisia pankin omia tapoja toimia, ja koko ajan se ulkopuolinen ohjeistus ja valvonta on tiukentunut esimerkiksi kaikkine näine tunnistamisvelvoitteiden ja muiden kautta. Et onhan se muuttanut vuosien saatossa meidän toimintaa, ja ainakin osan muutoksista asiakkaat ovat mieltäneet et pankki on tullut hankalammaks, ja niitä saadaan sit perustella asiakkaille et miks näin tehdään. (Henkilö D)*

*Kyllä (pankin arvot ja asenteet ohjaavat toimintaa), koska me halutaan olla ja jokainen meistä varmaan pyrkii olemaan vastuullinen niissä. Et*

*me pystytään aina kattamaan sitä ihmistä silmiin jälkikäteen. (Henkilö D)*

Sisäisen valvonnan viitekehyksen mukaan jokaisen työntekijän tilivelvollisuuteen kuuluu vastuu havaintojen tai palautteiden tarjoamisesta johdolle. Kyseinen asia on liitoksissa pankkien kolmen puolustuslinjan malliin, jossa ensimmäisen puolustuslinjan eli operatiivisen tason tehtävänä on niin sanotusti kohdata ja hallita havaitsemiaan pankkitoiminnan riskejä. Palautteiden antamisen ei suoranaisesti koettu liittyvän sisäisen valvontaan, vaan se koettiin enemmänkin henkilökohtaisena tapana ja haluna viestiä asioista.

*No en mä tiedä et vaaditaanko sitä missään, tokihan se on hyvä tietää. Se tulee vähän ilman et sitä mieltii edes sitä asiaa, et asioist tulee puhuttua tuolla. (Henkilö A)*

*En mä osaa tohon sanoo. Sitä on oppinut tekemään asioit tietyl tapaa ja niinku noudattamaan ohjeita ja puuttumaan tarvittaessa. Joo, oon mä sellanen et kyl mä suuni avaan jos mä jotain havaitsen. (Henkilö C)*

*Kyllä, onhan meillä esimerkiksi palaverissa puhuttu siitä, että jos havaitsee et joku tai jokin ei mee niin kuin pitäis ni pitää olla rohkeutta. Ja toki pitää olla myös itse kriittinen sen oman tekemisen suhteen. Et havainnoida ja korjata, jos siinä rupee joku juttu lipsumaan. (Henkilö D)*

Vastaukset viittaavat siihen, että koko henkilöstö ei ole välttämättä sisäistänyt heidän tärkeää rooliaan havaintojen, palautteiden sekä myös mahdollisten ongelmanratkaisuvaihtoehtojen tarjoajana. Sisäinen valvonta on koko organisaation juttu, eikä kenelläkään ole oikeutta luistaa yhteisestä asiasta. Henkilöstön havainnoista ei ole hyötyä organisaatiolle, ei sisäiselle valvonnalle, eikä varsinkaan organisatoriselle joustavuudelle, jos havainnoista ei viestitä eteenpäin, eikä korjaavia toimenpiteitä siten voida käynnistää.

Johdon ja henkilöstön välinen suora ja avoin keskusteluyhteys muodostavat palautteen antamiselle ja havaintojen tarjoamiselle hyvän ja lähtökohtaisesti helpon alusta. Henkilöstön roolia tulisi korostaa erityisesti siksi, että haastatteluissa tuli esiin useampia näkemyksiä ihmisten persoonatekijöiden linkittymisestä tapaan ja haluun toimia palautteiden antajana. Henkilöstön roolin korostamista palautteen tarjoajana korostavat myös haastateltavien olettamukset siitä, onko sisäinen valvonta koko organisaation vai esimerkiksi vain johdon asia.

*On, siis kyllähän siihen (palautteen antamiseen) kannustusta tulee. Mut en mä tiedä et onks se ikäpolvikysymys vai persoonakysymys, voi olla sekä-että. Kyllähän sen niinku huomaa toistuvasti, et on se sit oman konttorin tilaisuus tai koko pankin tilaisuus, ni tietyt ihmiset on äänessä ja toiset on hiljaa. (Henkilö C)*

*No kyllähän et jos mulle sanotaan sanat sisäinen valvonta, ni kyllä mä ensimmäiseks tuijotan sinne pääkonttorin suuntaan, tai sillain niin et mieltää sen niinkun johdon jutuksi. Mut tottakai sen tavallaan mieltää, et se leijuu niinku täs meidän ympärillä. (Henkilö B)*

*Juu, juu, uskon et siin on ihan selkee ero. Siis meil on ihmisii, jotka haluaa vaan istuu kassalla ja tehdä pelkästään sitä. Ja sit on toisii ketkä haluaa tehdä ihan kaikkee mahdollista. Ni kyl siin on ihan valtava ero, et minkä verran kukin haluaa tietoa ottaa vastaan. (Henkilö A)*

Vastaajien keskuudessa nousi myös vahvasti esille, että tavalla, jolla henkilö oman havaintonsa tai palautteensa viestii, on vaikutusta tapaan, jolla johtajat asiaan suhtautuvat. Eli henkilöstö pystyy myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan vahvasti siihen, noudatteleeko johtajan vastaus ja toiminta kyseisessä tilanteessa enemmän mahdollistavan vai pakottavan ohjauksen piirteitä. Asioiden perustelu liitettiin useammassa haastattelussa haluun selvittää asioita etukäteen, eli tietyllä tapaa haluun perehtyä asiaan vaikuttaviin taustatekijöihin ennen kuin lähtee asioista huutelemaan enempää.

*Kyl se tottakai vaikuttaa, et miten sen asiansa esittää, ilman muuta. Mut sit monesti joku uudistus tai ehdotus voi olla liikaa, et se menee liikaa uuteen suuntaan, et ei haluta tarttua siihen sen takia. (Henkilö A)*

*No ei aina (kyseenalaistamista koeta positiivisena johdon puolelta), mutta sitten jos sitä taas perustelee että miksi, niin ehkä se sitten muuttuu se suhtautuminen. Mut jos mä vaan paiskon asioita pöydälle, ni mä ymmärrän sen, että se kuulija joka kuuntelee mua, et jos mä purnaan vaan purnaamisen ilosta, se ei niinkun johda mihinkään. Mut jos mä perustelen sen purnaamisen, ni se otetaan ihan eri tavalla se asia vastaan. Tai se miten mä esitän sen asian, jos mä marmatan ja purnaan ja olen negatiivinen, niin varmasti siihen suhtaudutaan negatiivisesti. Mut jos mä esitän sen asian positiivisesti ja perustellusti, ni mä saan siihen varmasti vastauksen. Sitä mä en sitten sano että onko se sitten myönteinen vai kielteinen, mutta se on silloin perusteltu vastaus. (Henkilö B)*

Haastateltavien keskuudessa nousi vahvasti esille näkökulma, että he haluaisivat edes jonkunlaisen palautteen antamistaan kehitysehdotuksista tai palautteista. Haastateltavat ymmärtävät, että esimerkiksi toimintaa korjaavat havainnot eivät aina johda toiminnan korjaamiseen, eikä kiireisessä pankkityössä aina ehdi vastaamaan jokaiseen kysymykseen täysin seikkaperäisesti. Mutta he kokevat, että haluaisivat edes jonkunlaisen vastauksen siitä, miten asia on otettu vastaan ja että onko olemassa syitä, miksi asia ei nyt edennytkään ideaa pidemmälle toteutukseen asti. Asia voidaan liittää kaikkien kolmen sisäisen valvonnan osatavoitteen sekä myös organisatorisen joustavuuden toteutumiseen. Mitä parempi kokonaisymmärrys henkilöstöllä on, sitä varmemmin pankki myös tavoitteensa saavuttanee.

Mahdollistavan ohjauksen piirteiden mukaisesti ohjaus ja valvonta koetaan sitä hyväksyttävämpänä ja mahdollistavampana, mitä enemmän henkilöstö kokee pääsevänsä mukaan toimintaprosessien suunnitteluun. Kyse voi tietyllä tapaa olla myös halussa saada tietoa siitä, että onko havainto tai kehitysehdotuksen mahdollisuuden koettu pakottavan ohjauksen piirteiden mukaisesti vain yksilöä parantavana tekijänä, vai mahdollistavan ohjauksen piirteiden mukaisesti koko organisaation toimintaa parantavana tekijänä. Asia näyttää linkittyvän samalla myös henkilöstön haluun antaa palautetta tulevaisuudessa, joka taas ohjaisi toimintaa pakottavan ohjauksen suuntaan, ja siten laskisi henkilöstön halua olla luovia tulevaisuudessa.

*Ei (ole vastattu riittävästi), koska on tosiaankin niitä, et asioita lähetään viemään mut sit ne jää, ne vähän niinku unohtuu. Et sit ei välttämättä muisteta sitä, et henkilökunnalle ne vois olla suuria asioita, vaik se johdolle voi vaikuttaa pieneltä asialta. Ni tavallaan sit, ku niitä asioita unohtuu, ni sit siihen reagoidaan täällä toimihenkilöiden päässä et eiks tää juttu ollutkaan tärkeä. Mut aika on rajallinen, et kaikkii asioita ei voi loputtomiin viedä. (Henkilö F)*

*No ei aina (tule vastauksia). Monesti jää semmoinen olo, et minkä takia tätä nyt ei, ja joutuu ite kaivelemaan niit syitä sieltä et miksi näin. No kyl mä luulen et ne ottaa ihan mielenkiinnolla (palautetta ja havaintoja) vastaan, mut et se sit on toki omast näkökulmast aika turhauttavaa, jos mikään ei ikään mee sen enempää eteenpäin. No tottakai se auttaa motivaation siin mielessä et tietää et ehdotus sinänsä ei ollut täysin typerä, vaan sille on ollut joku syy, miksi näin ei lähdetty uudistamaan toimintaa. Ja tottakai se nyt vaikuttaa motivaatioon, ettei mua pidetä henkilökohtaisesti hulluna, vaan et siel taustal on jotain syitä. (Henkilö A)*

*No onhan se miellekäästä kuulla, et vaiks se ei toteutuiskaan ni et jos ei toteudu ni miks, et mitkä ne perusteet niinku on. Kyllähän se vastavuoroisuus varmaan siin ruokkii sitä, et ihmiset jatkossakin haluaa antaa palautetta ja kehittää sitä. Et jos ne huudellaan tonne tyhjille seinille niin et koskaan kuuluu mitään ni kyl se varmaan vähentää halua. (Henkilö C)*

Muutoskyvyn ja -halun ytimenä voidaan pitää sitä, kuinka vapaasti ja itsenäisesti pankin henkilöstö voi lähteä korjaamaan toimintatavoissa havaitsemiaan puutteita tai virheitä oikeaan suuntaan. Pankkiala näyttölee tässä kohtaa vahvasti pakottavan ohjauksen piirteitä, sillä haastatteluiden mukaan toimintatapojen muuttamista itsenäisesti ei pidetty käytännössä lainkaan mahdollisena vaihtoehtona. Suurimpana tekijänä näemykseen vaikutti pankkisääntelyn rooli toimintatapojen taustalla. Pankkiala on henkilöstön suuntaan ohjeiden täyttämä, eikä henkilöstöllä välttämättä aina ole riittävää ymmärrystä siitä, että minkä vuoksi mitään juttua aina tehdään. Tämän johdosta toimintatapojen muutosehdotukset kerrotaan johdolle, jonka tehtävänä on varmistaa niiden soveltuvuus koko pankkia koskevaan sääntely- ja ohjeistuskehikkoon.

*No en määhkä lähtis itse niitä korjailemaan siinä mielessä et jos ne on sellaisia...Toki omassa toiminnassa mä voin lähteä korjaamaan jos mä huomaan siinä virheen. Mutta en määhkä lähtis mitään suuria kuvioita ite säättämään. Et mun mielestä on hyvä et on ne raamit, ja et on joku semmonen ketä oikeesti tietää sen kokonaisuuden, tai ainakin olettaisin et tietää sen koko paletin ja sen et mihin kaikkeen ne sit vaikuttaa, ni se sit korjailee niitä suuremmassa laajuudessa. (Henkilö B)*

*No varmaan osittain pitkälti sen takia et ne asiat mitä mekin käsitellään tulee suoraan lainsäädännöstä, ja ne on saneltu siellä et miten pitää toimii. (Henkilö A)*

*Ei niit ehkä omatoimisesti uskalla lähteä, tottakai niist sit jos joku sellainen tulee niin antaa todennäköisesti palautteen eteenpäin mut ei sitä kyl itse. (Henkilö C)*

Muutoskyky ja -halu -periaatteen pohjalta voidaan todeta, että pankkitoiminnassa esiintyy sekä mahdollistavia että pakottavia piirteitä. Periaatteen ydin eli henkilöstön itsenäinen oikeus korjata toimintatapoja viittaa vahvasti pakottavaan ohjaukseen. Pakottava ohjaus ei kuitenkaan tässä tapauksessa ollut peruja johdosta, vaan henkilöstö koki pakottavien piirteiden olevan erittäin säännellyn toimialan ominaispiirre.

Johtajien suhtautuminen henkilöstön palautteisiin taas toi esiin mahdollistavan ohjauksen piirteitä. Johto kannusti ja oli siten myös kiinnostunut henkilöstön käytännöllä-heisistä näkemyksistä. Toisaalta taas kyky vastata henkilöstön korjauskehdotuksiin toi esille viitteitä siitä, että ainakin ennen pitkää henkilöstö alkaa mieltää ohjauksen pakottavana, ellei vastauksia kehitysideoihin ja palautteisiin saada aiempaa paremmin.

Haastateltavat ilmaisivat myös näkemyksiä, jonka mukaan asia koetaan enemmän yhteiseksi asiaksi, mikäli he kokevat pääsevänsä vaikuttamaan ja olemaan osa suunnitelu- ja kehitysprosessia. Tämä voidaan nähdä hyvänä piirteenä sisäisen valvonnan kannalta, sillä sen yhtenä päämääränä on sisäisen yhteisymmärryksen parantaminen organisaation sisällä.

Sisäisen valvonnan vaikutukset pankkitoiminnan joustavuuteen koetaan siis enemmänkin toimialan aiheuttamana vaikutuksena kuin johdon tietentahtoisena kahlitsemisena. Eli henkilöstön asenne valvontaan on kuitenkin tietyllä tapaa positiivinen. Haastattelujen perusteella pankin johdon toimintatapa avoimen vuorovaikutuskulttuurin puoltajana lupaa hyvää organisaation joustavuudelle, ja se on omiaan tasapainottamaan niitä organisatorisia jännitteitä, joiden kanssa johto joutuu työskentelemään.

## 4.2 Sisäinen avoimuus

Sisäinen avoimuus viittaa paikallisten toimintatapojen ja -prosessien ymmärtämiseen. Pankkiorganisaatiossa tällä voidaan ymmärtää konttorikohtaisten toimintatapojen ymmärtämistä tai vastavuoroisesti linjaorganisaation mallissa liiketoiminta-alueiden kuten esimerkiksi henkilöasiakas-, yritysasiakas- ja säästämis- ja varainhoitoasiakassegmenttien ymmärtämistä. Sisäisen valvonnan kannalta olennaista on lähtökohtaisesti tarkoituksenmukaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon välittäminen esimerkiksi konttoritasolla sekä henkilöstöltä konttorijohtajan suuntaan, konttorijohtajalta henkilöstön suuntaan että myös henkilöstön keskinäisellä tasolla.

Pakottavan ohjauksen mukaisesti henkilöstön tiedontarpeet pyritään täyttämään muutamain yksittäisin väittein, eikä henkilöstöä siten myöskään kannusteta hankkimaan paikallisella tasolla riittävää kokonaisymmärrystä. Henkilöstölle saatetaan myös kertoa, ettei tieto kuulu sinulle. Tämä toimintatapa ei suoranaisesti ole sisäisen valvonnan toimintaperiaatteiden mukaista toimintaa, eikä myöskään lisää organisatorista joustavuutta. Haastateltavien keskuudessa tämänkaltaisesta toiminnasta ei havaittu viitteitä, vaan haastateltavat kokivat, että heillä on riittävä määrä tietoa omien käsien ulottuvilla omien työtehtäviensä hoitamiseksi. Ongelmaksi nähtiin enemmänkin valtava tiedonmäärä, sen läpikäynti työajan puitteissa ja oikean tiedon löytäminen järjestelmistä. Mahdollistavan ohjauksen piirteenä voidaan pitää sitä, että tarvittavan tiedon puuttuessa ei lisätiedon hankkiminen esimerkiksi esimiehen kautta katsottu olevan minkäänlainen ongelma.



*En mä ainakaan henkilökohtaisesti koe mitenkään niin et olis kokenut sellaista et tää (paikallinen tieto) ei kuulu sulle. (Henkilö B)*

*Kyllähän sitä informaatiota löytyy, kun vaan tietää mistä sitä hakee. Meille on onneks sanottu aina hyvin, että mistä mitäkin aina löytyy. Et on ne polut, mistä ne sähköiseltä puolelta löytyy. Ja aina on kyllä saanut lisätietoa, jos sitä on kaivannut. Et en mä oo kokenut, et olis jätetty jos-sain asiassa niin sanotusti oman onnensa nojaan niitten kanssa. Toki jokaisen omavastuuta tiedon hankkimisesta on lisätty, mut ei kukaan oo koskaan pisin nenänvartta kattellut, jos jostain asiasta on jotain lisätietoa kyselty. (Henkilö D)*

*Mä aattelin et ymmärrys lisääntyy ku käydään palaverissa yhdessä. Et palaverikäytännöt on sikäli hyviä, varsinkin nyt kun siirtyy uusiin tehtäviin, tai no uusiin ja uusiin, ainahan siel on pohjalla se pankkitoimihenkilö ja ne samat lainalaisuudet, säännöt ja ohjeistukset. Vapaus on ihan yhtäällä siinä työssä, mutta sitten ehkä toisaalta et ymmärtää jotain ni ne palaverit on hyviä, kun siellä avoimesti puhutaan. Ja mitä voi sanoa tästä uudesta esimiehestä niin hän oikein kannustaa olla avoin ja että avoimesti käydään läpi. (Henkilö B)*

*Siis joo, kyl mä uskon et jos esimieheltä menis kysymään ni kylhän pyrkii antamaan vastaukset ja niinkun selvittämään. Ja häneltähän tulee myöskin, ei nyt oo montaa tullut mut hän pyrkii ajoittain laittamaan meille sähköpostitse pähkinänkuoressa ne semmoiset asian mihin niinkun pitäis kiinnittää huomioo. Mut se ei ehkä oo sitä sääntelyn taustoittamista vaan meille sit niinkun ohjeistusta työhön. (Henkilö C)*

Vaikka tietoa on tarjolla paljon, esiintyi haastateltavien keskuudessa haluja saada lisätietoa kokonaisvaltaisemman ymmärryksen hankkimiseksi. Paikallisella tasolla henkilöstön kokonaisymmärrystä pyrittiin parantamaan pääasiassa palaverikäytäntöjen sekä jatkuvan arjessa tapahtuvan keskustelun turvin. Eli toiminnan tehokkuutta hiotaan jatkuvasti. Hyvänä piirteenä nostettiin myös esimiesten välittämät viikkoviestit olennaisimmista asioista, joita olisi hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään. Olennaisimpien asioiden esiin nostamista tukevat myös havainnot siitä, että pankkialan laajan tietomäärän omaksumiseen ei riitä yksi läpikäyntikerta, vaan asioita sisäistääkseen on asioita käytävä läpi useamman kerran. Haastateltavat korostivat myös henkilön omaa vastuuta tiedon hankkimisessa ja sen sisäistämisessä.

*Kyl mä koen et osa ihmisist kaipaa enemmän ku muut. Tai en mä tiedä et onks se niin et moni haluais enemmän ku sitä kysytään mut sit loppuvii-meks et riittääks meil kiinnostus sit ihan kaikkeen tietoon, koska se on niin iso kokonaisuus et ei sitä kaikkee tietoo voi millään edes käydä läpi. (Henkilö C)*

*Siis totta kai on listaa mitä pitäis ja haluis tietää enemmän. Mut onhan siin sitäkin, et vaik asioist on keskusteltu ja puhuttu, ni silti kokee et niist asioist ei oo puhuttu. Et niit tarvii vaan jumpata moneen kertaan et jotkut asiat jää päähän. Et tää on silleen vähän niinku haastavaa, ku meil on eri tiimit, ni yhdes konttoris voi olla yks jokaisesta tiimistä, ja jokaisella on vähän erilaiset tavoitteet. (Henkilö E)*

*Oikeastaan ihan kaikesta mahdollisesta mitä vastaan tulee ni mielelläni ymmärrän mahdollisimman paljon. (Henkilö A)*

*Yksilöllä on suuri vastuu omasta ammattitaidosta, kehittämisestä ja tekemisestä. Täytyy itse olla aktiivinen, ei kaikkea voi olettaa niin että ne tuodaan sun naamaan eteen. (Henkilö D)*

Mahdollistavan ohjauksen erityispiirteenä on henkilöstön kyvyn ja ammattitaidon parantaminen yksilöiden kokonaisuymmärryksen parantamisella. Myös sisäisen valvonta korostaa pätevän henkilöstön tarvetta osana tehokasta sisäistä valvontajärjestelmää.

Pankkialalla yksittäisten työntekijöiden taitojen riippuvuutta on pyritty vähentämään tietojärjestelmien turvin. Esimerkiksi sijoituspuolella ohjelmat tarjoavat asiakkaan sijoitusprofiiliin sopivia sijoitustuotteita. Tämä ei kuitenkaan poista henkilöstön ammattitaidon tarvetta, sillä alati kasvavien myyntitavoitteiden ja siten myös koko ajan entistä enemmän myynnillisempiä piirteitä saava pankkiala vaatii henkilöstöltä kykyä myydä asiakkaalle hänen tarpeitaan parhaiten tukevat tuotteet. Haasteita ammattitaidon parantamiseen tosin näyttää tuovan ajankäyttö, sillä nykypäivänä myyntitavoitteet alkavat monien haastateltavien mielestä olla sitä luokkaa, ettei montaa päivää vuodesta voi käyttää muuhun kuin olennaisiin työtehtäviin.

*Onhan meillä esimerkiks noi sparrauskeskustelut ja muut et niihin on tul-  
lut yhteneväinen runko ja siis onhan se niinku nähtävissä et on ollut halu  
satsasa siihen mut sitä mä en osaa käytännössä sanoo et miten se kaikil-  
la toteutuu. (Henkilö C)*

*Mun mielestä se oli hyvä avaus, et henkilöstön kehittämispäällikkö kävi jokaisen kanssa keskustelut siitä, et mikä on jokaisen henkilön oma tarve. Mut ehkä jollain tavalla se hukkui tähän kaikkeen muuhun tekemiseen. Sen keskustelun pitäis kuitenkin olla aika aktiivista, koska me kaikki ollaan tietyllä tapaa eri tasoilla, et keskusteltais et mitä me kaivataan. Me ollaan siin mieles hyväas asemas et meil on henkilöstön kehittämispäällikkö ketä pystyy keskittymään meihin. Et kyl sitä niinku mun mielestä kaivataan. Kyl mä luulen et kyvykkäämmille henkilöille annetaan enemmän vapauksia, mut heillä on sit myös enemmän vastuuta. Et just sit ku mietitään ihan perusneuvottelijan paikkoja, ni kuin paljon heiltä odotetaan ja mikä on heidän mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen, ni se on tietenkin sit toinen juttu. (Henkilö F)*

Pakottavan ohjauksen piirteiden mukaisesti pankkialalla toimintatavoista pyritään tekemään rutiineja. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet asiaa negatiivisena asiana, vaan kokivat rutiinien ohjaavan tietyllä tapaa sääntelyn mukanaan tuomien minimivaateiden täyttämiseen. Sama koski tiettyjä valvontatoimintoja kuten esimerkiksi hyväksymistasoja tai esimerkiksi asiakkaiden tunnistamiseen ja todentamiseen liittyviä vaateita ”ne nyt vaan täytyy olla, se täytyy hyväksyä” -tyylisesti. Minimivaateiden täyttämisesä korostui erityisesti sijoituspuolen sääntelyssä esiintyvä Rahoitusvälineiden markkinat-direktiivi MiFID. Haastateltavat myös näkivät, että ohjeistusten parempi ymmärrys auttaa tuomaan oman yksilön rutiinien rinnalle sekä löytämään ne paikat, joissa oman ammattitaidon ja harkintakyvyn pystyy esille tuomaan.

*No ne on varmaan pakollinen paha, et ei niit voi niinku sivuttaa. Mut toisaalta ku ne on rutiineit, ni ne menee aika jouheesti siinä työssä. No mä en tiedä, et miten muutenkaan niit kaikkii asioit sit tehtäis. Et jos se on otettu rutiiniks, et täytetään asiakkaan tuntemistiedot ja skannataan henkarit, ni ei siit oikein voi joustaa. Et sä niinku muutenkaan sitä tee. (Henkilö C)*

*Ei ole hirveetä halua (rikkoa rutiineja), koska tietyllä tapaa se rutiini tuo siihen sen tietynlaisen varmuuden et sä teet asiat oikealla tavalla. Et sä toimit jokaisen asiakkaan kanssa tietyllä tapaa samassa järjestyksessä, et jos tulee jälkikäteen jotain ni sä oot varma ku sulla on tietty tapa toimia, et se on semmoinen tuki siellä. Mut totta kai täytyy ottaa asiakas huomioon ja siellä neuvottelussa sitten ottaa ne asiat huomioon. Mut kyl niistä yrittää pitää kiinni niistä tietyistä rutiineista. (Henkilö D)*

*Itsekin ehkä erehtyy siinä, ettei pysähdy kyseenalaistamaan asioita, kun joku juttu on aina tehty näin. Et sit kun tulee joku uus näkökulma, esimerkiksi joku uus työntekijä tulee vaikka toisesta pankkiorganisaatiosta, ni hänel on selkeesti heti kaikkii esimerkkei esimerkiks sisäisen tarkastukseen liittyvistä raporteista, et me tehdään oikeesti vähän niinku toistoo niissä. Et sitä on ehkä vähän liian kiltist tehnyt vaan, ku on ajatellut et ku mä oon vaan yks lenkki täs näin. Ja sit ku ei oo suoranaisesti siinä vaikutusryhmässä, ni kyl sitä hirveesti olis halua kehittää, vaik sitä ei tällänen mustavalkoinen ihminen niin usein kehitysmahdollisuuksia näekään, mut ainahan on mahdollisuus kehittää prosesseja tehokkaammaksi. (Henkilö F)*

Rutiineja ei myöskään koettu ”loppuelämän taakaksi”, vaan esimiehet jopa kannustivat rutiinien rikkomiseen ja sitä kautta toimintatapojen kehittämiseen. Johtajat myös kannustavat oman ”tilan” löytämiseen annettujen rajojen sisällä, joka lupaa hyvää pankkitoiminnan joustavuudelle.

Haastatteluissa tuli esille ristiriitaisia näkemyksiä siitä, miten henkilöstö on otettu mukaan toimintatapoja vahvasti ohjaavien ohjeistusten suunnitteluun. Osassa haastatteluissa ohjeiden koettiin tulleen valmiina ja hyväksyttynä ohjeena henkilöstön tietoon, kun taas osassa koettiin että henkilöstöä oli otettu aktiivisesti mukaan tuomaan omia käytännönläheisiä näkemyksiä ohjeistuksen sisältöön. Joustavuus, sekä sisäisen valvonnan osatavoitteista esimerkiksi toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus voivat kärsiä, ellei käytännötason osajien näkökulmia oteta riittävästi huomioon suunnittelu-prosessissa. Asia voitaneen nähdä ajan ja tehokkuuden välisenä jännitteenä. Toisena osapuolena tässä on varmasti ajan puute, henkilöstön halutaan keskittyvän perustyöhön. Toisaalta tehokkuus kärsii alkuvaiheessa, kun aikaa käytetään muuhun kuin perustyöhön. Mutta ajan myötä hyöty näkynee työn tehokkuuden paranemisena.

*Kyl se oikeestaan joo, tietyissä rajoissa kannustetaan tietty. Et jos löytyy tehokkaampi tapa tehdä joku juttu ni ilman muuta ota asia esille. (Henkilö A)*

*Niin, rutiinit, miks ne ois huonoja. Voidaanhan ne tehdä aina samalla tavalla, mut voidaanhan ne myös muuttaa jos on tarvetta, et ei rutiineihin saa jäädä kiinni sillä tavalla et niistä tulis taakka. Semmoisia et niitä tehtäis vaan tekemisen ilosta. Et kyllähän niihin joskus voidaan pysähtyä, et tehdäänkö me näitä vielä sen takia et nää on tarpeellisia. (Henkilö B)*

*Et nytkin kun meille tuli näit uusia ohjeistuksia, ni meillä niit käytiin läpi jo ennen ku se ohjeistus tuli edes voimaan, et kysyttiin meiltä, ketkä niiden asioiden kanssa enemmän painitaan, ni mielipiteitä siitä et miten me ne nähdään. (Henkilö E)*

*Kyl mä koen, et mun on helppo tehdä omana persoonana työtä. Mut toisaalta sil on niin iso merkitys et mimmainen esimies sul on, et niinku kannustaa sua siihen ja luottaa ni se saa yksilön kukkimaan. Mut kun on kokemusta toisen tyyppisestä esimiehestä ni onhan se niinkun eri asia. Tietyst se on aina henkilökemia-kysymyskin. (Henkilö C)*

Sisäisen avoimuuden osalta voidaan todeta, että johto pyrkii luomaan henkilöstölle mahdollisuuden ymmärtää asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä on positiivinen havainto joustavuuden näkökulmasta, sillä parempi kokonaisymmärrys mahdollistaa yksilön paremman luovuuden yksilön omasta näkökulmasta katsottuna.

Mahdollistavan ohjauksen piirteitä esiintyi myös pakottavan ohjaukseen kuuluvan rutiinien sisällä. Rutiinit itsessään nähtiin positiivisena asiana, eli henkilöstö asenne rutiineihin oli positiivinen. Henkilöstöä oli selkeästi kannustettu ottamaan hyöty irti siitä liikkumatilasta, jonka ohjeistukset mahdollistavat. Tämä seikka viittaa positiiviseen näkemykseen byrokratiasta, jonka tarkoituksena on tuoda yksilöille vapauden ja tehokkuuden tunnetta luomalla tarvittava ohjaus toiminnan sisälle.

### **4.3 Ulkoinen avoimuus**

Ulkoisella avoimuudella viitataan henkilöstön kokonaisymmärrykseen koko pankkiorganisaatioon vaikuttavista tekijöistä. Pakottavan ohjauksen sijaan haastateltavien keskuudessa korostui paikallisen tason tavoin johdon halu avata koko organisaatioon vaikuttavia tekijöitä henkilöstölle sekä johdon hyvä suhtautuminen henkilöstön palautteisiin.

Haastatteluissa nousi esiin asioita, että toimitusjohtajat olivat jopa olleet positiivisen yllättyneitä siitä, että henkilöstöä kiinnostaa tietää asioista niinkin laaja-alaisesti kuin mihin heiltä oli pyydetty vastauksia. Johdon sekä esimerkiksi risk-controllerin ja laskentapäällikön suhtautuminen lisätiedon hankkimiseen oli siis ollut positiivista, ja vastaajat olivat kokeneet saaneensa vastauksia niihin kysymyksiin, joihin he olivat halunneetkin. Haastateltavat eivät olleet kokeneet, että mitään tietoa olisi pimitetty ainakaan liikaa. Ja mikäli jos joskus oli sattunut kysymään jotain sellaista tietoa, mikä ei heille kuulunut, olivat he saaneet siihen fiksun selvityksen miksi asia ei kaikkien tietoon kuulu. Eli sisä-

sen valvonnan tavoitteen – olennaisen ja riittävän tiedonkulun voidaan sanoa onnistuneen hyvin.

*Kyl mä koen, et meidän pankissa ainakin on (riittävästi tilaisuuksia tuoda omia näkemyksiä ilmi johdolle). Juur meillä vietettiin kick-off -päivää, jossa pidettiin workshoppeja ja muita, ni kyl mä ainakin toivon et esimerkiksi sitä kautta menis niitä ideoita ja viestejä tiedoksi pankin hallitukselle ja johdolle – et mitä me niistä asioista ajatellaan. Kyl mun on ainakin helpompi sitoutua projekteihin ja tavoitteisiin, kun niihin on saanut itekkin vaikuttaa. (Henkilö D)*

*Kyl meille mun mielestä (käydään läpi koko organisaation vaikuttavia tekijöitä), et esimerkiksi sääntelystä ni kyllä niihin viitataan. Eli et kyl se mun mielestä periaatteessa on riittävä, et jos mieltii et sanotaan et tietoa lisää tuskaa, ni täs kohtaa voi olla ihan sama. Et jos mentäis liian syvälle niihin, ni se vois ehkä mennä vähän ahdistavaksi. Et mä voin tehdä sen oman osani työstä hyvin, ja ku mä tiedän mihin mun pitäis panostaa ja mistä tulee niit euroja, ni se on mun mielestä se ihan riittävä taso. (Henkilö B)*

*Kyl tääl mun mielestä ihmiset halukkaasti tietoa jakaa. Meil on toki se etu et meil on johto lähellä, ni on helppo mennä henkilökohtaisesti itte kysymään vaik risk-controllerilta jotain, tai no ylipäätään keneltä tahansa. Mut enimmäkseen se on suoraan esimieheltä, mut sit risk-controlleria on käytetty sit kun ollut jotain rajatapauksia tai tällöisiä. (Henkilö C)*

*Mulla on tällä hetkellä semmoinen olo, et mitä nyt viime vuodelta niit kokemuksia sieltä tuli, ni johto on vastaanottavainen. Mut kun viime vuonnakin niit kehitysehdotuksii tuli niin paljon, ni kaikkii ei tietenkään aina ehdi ja voi. Mut en mä usko, et jos mä nyt lähtisin toimitusjohtajan luo ja ehdottaisin jotain kehitysehdotust, et mul nyt heti näytettäis ovee. (Henkilö F)*

Haastatteluissa korostui niin sanottujen viestinviejien tärkeys. Syitä tähän olivat informaation suuri määrä ja ymmärryskuilu johdon ja henkilöstön välillä. Viestinviejältä vaadittiin ymmärrystä pankkikokonaisuudesta, jotta hän pystyisi muutamilla lauseilla puristamaan olennaisimmat henkilöstöön vaikuttavat tekijät esille. Viestinviejältä vaadittiin myös ymmärrystä siitä, miten sekä johto että henkilöstö asioita kokevat ja näkevät. Tämä siksi, että viestinviejä pystyy muokkaamaan johdon sanoman siihen muottiin,

että henkilöstö ymmärtää sitä, mutta myös siksi, että johto ymmärtää sitä, mitä henkilöstö pyrkii käytännönläheisimmillä vinkeillä todellisuudessa viestittämään. Tämä lähinnä siksi, että johto ymmärtäisi mihin kaikkeen mikäkin ratkaisu vaikuttaa ja että kuinka paljon mikäkin asia todellisuudessa vaikuttaa.

Pankeissa oli eriäviä käytäntöjä siitä, miten kaiken tietotulvan keskellä pyritään kiinnittämään henkilöstön huomio muutamiin olennaisiin seikkoihin. Risk-controllerin viesti kahden viikon välein ja pankkilakimiehen laatima viikkotiedote nousivat esiin esimerkkeinä siitä, miten henkilöstölle pyritään viestittämään olennaisimmista koko organisaatiota koskevista tiedoista. Myös informaatiotulvaan ja viestinviejien rooli nousi esiin, jotta molemmat, sekä johtajat että henkilöstö ymmärtävät viestin oikein.

*Kyl mä ainakin luulen (että on tarpeeksi tietoa käytettävissä), koska kun toi työ vie niin paljon, et en mä paljoo enempää ehtis kaivamaankaan. Sil-lai ehkä tietyst, et jos tulis jossain tilanteissa et halutaan et kiinnitettäis enemmän huomiota, ni sitä olis ehkä sit hyvä käydä jossain aamupalave-reissa. Koska palvelupäälliköt sitten taas saa, ainakin ajattelis, et saa enemmän sellaista tietoa mikä ei koskaan tuu tänne ruohonjuuritasolle saakka. Mut semmoisesta olis mun mielestä hyvä informoida, et käykää katsomassa jos jotain asiaa ei yhdessä käydä läpi tyyliin, et tää kannat-taa lukee tai et tähän kannattaa paneutua. Et jos niinkun semmoinen in-formaatio vois olla ihan hyvä asia ja niitä voitais käydä sit yhdessä läpi jos ne vaikuttaa siihen omaan työhön. (Henkilö B)*

*Joo, siis mun mielestä ei olis ollenkaan huono idea, et meil olis joku hen-kilö vastuussa sisäisestä viestinnästä, joka toimis vähän niinku tulkkina siin johdon ja henkilöstön välillä.*

*Eli korostat tällä viestinviejän roolia? (Haastattelija)*

*Joo, eli oikeastaan monestihan voi käydä niin, et johto puhuu hiukan omaa kieltä mitä sit taas henkilöstö. He on voineet omasta mielestään riittävän selkeästi kertoo asiat henkilöstön puoleen, mut henkilöstö ei siit huolimatta ole ymmärtänyt sitä samalla tavalla ku johto on tarkoittanut. (Henkilö A)*

*Kyl heil varmaan halu siihen on (laajentaa henkilöstön kokonaisymmär-rystä). Mut se on varmaan heidänkin roolissa hankala ajatella, et miten me niinku asioita ymmärretään. Koska sit niinku taas mitä he tekee, ajat-*

*telee isoja kokonaisuuksia ja meil on sit taas yksittäiset asiakkaat, ni ne on kohtalaisen kaukana toisistaan. (Henkilö C)*

Toisaalta haastateltavien keskuudessa esiintyy vahvasti piirteitä siitä, että heillä olisi halua saada kokonaisuymmärrystä entistä laajemmaksi. Olennaista asiassa on saada selvyys esimerkiksi jonkun raportin täyttämisen osalta siitä, että miksi tätä tehdään, miten tätä tehdään ja mihin kaikkeen tämä lopulta vaikuttaa. Tämä parantaisi sisäisen valvonnan yhtä päämäärää, eli organisaation sisäisen yhteisymmärryksen paranemista. Haastateltavat eivät silti tuoneet käytännössä lainkaan ilmi epäilyksiä siitä, että johto tietentah-toen vaatisi heiltä erinäisten raporttien täyttämistä vain niin sanotusti valvomisen ilosta. He sen sijaan kokivat, että kaikilla raporteilla on kyllä luultavasti oma syynsä, mutta aika harvoin sitä todellista syytä tai perustetta osattiin kertoa.

*Kyl asenne on semmoinen, et ei niinku et taas tämmöistä, et en ajattele negatiivisesti. Mut siis kyl mä voin kysyä, et miks tätä jotain juttua tehdään. Mut ihan vaan sen takia, et ite ymmärtää paremmin. Et ei oo siitä, etteikö haluis tehdä jotain raporttia esimerkiksi. Mut onhan se joskus semmoista, et joskus sä teet asiaa, esimerkiks jotkut raportitkin, ne nyt on ihan selviä ne päivittäiset, mut sit kun sä teet jotain laajempia, ni en mä tarkoita sitä etteikö niitä tarttis tehdä enkä sitä että ne olis vähäpätöisiä. Mut jos niitä ei oo käyty läpi et miksi niitä tehdään, niin ei niistä myöskään ymmärrä mitään. (Henkilö B)*

*Kyl mä uskon et konttoritasolla ymmärrys siitä, et mikä merkitys milläkin on, on varmaan hyvällä tasolla. Et ehkä siin sit enemmänki tuijottaa sitä, et okei, jokainen konttori on omansa. Mut me ollaan kuitenkin yhtä isoa organisaatiota, et kuinka hyvin sitä ymmärtää sitä, mitä tääl organisaatiossa tapahtuu. Just sitä, et jos mä teen jonkun sisäisen valvonnan raportin, ni mul ei oo välttämättä mitään hajua ja ymmärrystä siitä, et mitä sil raportil tapahtuu sen jälkeen ku mä sen lähetän. Et esimerkiksi kaikki luvut, et me käydään konttoreittain läpi lukuja, et näin mennään. Mut et sit avattais viel tarkemmin sitä, et mitä kaikkii tää organisaatio pitää sisällään. Et lainoja on nosteltu ja okei, meil on tase, mut en oo itse esimerkiks lukenut pankin tasetta koska viimeks. Et silloin se vaatii itseltä sitä kiinnostusta ja aikaa siihen, mut kyl mä ehkä toivon, et johto tois meille entistä enemmän tietoo ja ymmärrystä lukujen muodossa. Et vaikka kaikki se tieto ei kuulu meille, eikä se kaikkia kiinnostakkaa. Mut se tois meille enemmän tietoo esimerkiksi riskienhallinnasta ja muusta. (Henkilö F)*



*Niin se on ehkä se oma ajatus, et miksi juuri minä teen näitä asioita ja juuri tällä tavalla. Et ehkä juur se kun niitä avataan niitä juttuja, et se on hyvä asia. Mut se ei siis mitenkään negatiivista, et se on vaan se oma halu oppia asioita ja olla tietoinen miksi asioita tekee. Toki jos meillä on 50 yksilöä eli 49 muuta yksilöä mun lisäksi, mulla on oma tapa ajatella ja monilla muilla on oma tapa ajatella. (Henkilö B)*

Sisäisen valvonnan yhtenä peruskivenä voidaan pitää henkilöstön suunnalta sitä, että heillä on riittävä ymmärrys pankin organisaatorakenteista, määräysvalloista, raportointisuhteista ja toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa olevista tahoista. Haastateltavien keskuudessa tuli käytännössä kaikissa haastatteluissa ilmi, että ymmärrys on omasta mielestä kutakuinkin riittävällä tasolla.

Erytishuomioita haastatteluissa sai myyntitavoitteet. Tavoitteet on nykypäivänä jaettu vahvasti henkilökohtaisiin myyntitavoitteisiin, joka on omalta osaltaan tuonut uusia piirteitä pankkityöntekijöiden arkeen viimeisten vuosien aikana. Tavoitteiden ja tavoiteseurannan läpikäynti on omalta osaltaan parantanut henkilöstön ymmärrystä siitä, mikä on pankkitoiminnassa kannattavaa ja mikä ei. Tavoiteseurannan läpikäynti konttoritasolla oli pääosin erittäin avointa, mikä mahdollisti muuan muassa henkilöstön välille paremman tuen mahdollisissa ongelmatilanteissa. Haastatelluilla oli myös selkeä ymmärrys siitä, että he itse vastaavat omasta toiminnastaan ylöspäin. Mutta heillä oli taas ymmärrys myös siitä, että kuka tai ketkä asioista loppupeleissä vastaa.

Tavoitteiden läpikäyntien osalta henkilöstö ymmärsi lukujen käytön, mutta eivät suoranaisesti kokeneet että luvut olisivat saaneet liian suurta roolia toiminnan ohjauksessa. Myyntipalavereissa riitti edelleen aikaa esimerkiksi sanalliselle keskustelulle, jonka tarkoituksena oli parantaa työntekijöiden myyntitaitoja. Toisaalta haastattelut antoivat viitteitä siitä, että myyntitavoitteiden jokavuotinen kiristyminen ohjaa henkilöstöä keskittymään entistä enemmän myynnilliseen toimintaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan viestittäneet, että pankkitoiminnan sisältävät mahdollistavat piirteet uppoaisivat kovien myyntitavoitteiden alle.

*No mä ajattelin et ymmärrän mut mikä se riittävä taso on ni...(Henkilö C)*

*Kyl meillä on menty tässä asiassa paljon eteenpäin. Et jos vertaa siihen, ku on pankkiin tullut, ni ei meillä silloin ollut mitään henkilökohtaisia tavoitteita eikä niistä oo puhuttu. Et meillä käsitellään koko organisaation tietoa jopa rohkeasti, et esimerkiksi kaikkien henkilökohtaiset tulokset on kaikkien nähtävillä. Eikä sitä enää pidetä millään tavalla loukkaava-*

*na tai ahdistava, et me ollaan totuttu siihen. Se on varmaan alkanut enemmän täältä meidän konttorista, et sit täältä se on levinnyt koko pankkiin. (Henkilö D)*

*Kyl siis joo, et kyl mä sen tietyllä tapaa koen, et tiedän ketä on musta seuraava, kenelle se sit taas vastaa. Et mun mielestä siit on nyt ihan lähiaikoina käyty läpi ja tuotu enemmänkin esille. (Henkilö E)*

Sisäisen valvonnan viitekehyksen mukaisesti henkilöstö ymmärsi pankin edun tärkeyden neuvotteluissa. Haastateltavat korostivat kuitenkin kaikki asiakkaan etua pitkäjänteisen asiakkuuden tuottona. On noudatettava säädöksiä esim. sijoitusneuvottelun yhteydessä, on löydettävä oikea ratkaisu asiakkaan halulle ja todellisille tarpeille, huomioitava pankin pitkäaikainen tuotto. Kun tekee asiakkaan ja pankin kannalta hyviä ratkaisuja, myös henkilökohtainen etu tulee esiin. Haastateltavien keskuudessa huomasi myös, että henkilökohtaiset motivaattorit kuten halu menestyä töissä mahtuivat samalle pöydälle pankin tavoitteiden kanssa.

*Kyl mul melkeen se oma etu on se viimeinen. Toki sitä aina pyrkii löytämään sen, mikä täyttäis ne kaikki kolme. Mut se et tota, en mä haluu siihen sortuu et asiakas kenel rahasto ei sovi, et mä niinku pakottaisin tai puhuisin sen siihen. Et mä jotenkin haluan ajatella niit pitkäl aikavälillä, et ku se asiakas ehkä tulee mulle vuoden päästäkin et se on edelleen tyytyväinen pankin asiakas ja mun asiakas. (Henkilö C)*

*Joo kyl mä sikäli nään, koska mun henkilökohtainen motivaationihan on päästä urallani eteenpäin. Ja mä uskon et mä pääsen urallani eteenpäin jos mun työnjälki näyttää hyvältä ylöspäin. (Henkilö A)*

*Siis tota mul on semmoinen olo et ne mahtuu samalle pöydälle, ku mä saan tehdä tätä työtä niinku mä haluan. Et ei nyt ihan täydellisesti niin mut kuitenkin mä ite koen et työ antaa mulle sen mitä mä työelämältä pitkälti haluan ja se osuu sit aika pitkälti myös pankin muottiin. (Henkilö C)*

Ulkoisessa avoimuudessa tulee edellisten pääperiaatteiden yhteenvetojen tavoin esille pankkiorganisaatiossa oleva halu ja avoimuus tiedon jakamiseen ja välittämiseen. Johdon lisäksi myös muut yrityksen lukujen parissa toimivat henkilöt, kuten risk-controller ja laskentapäällikkö koettiin hyväksi informaatiolähteiksi tilanteissa, joissa kaivattiin lisätietoa akuuttiin kysymykseen. Kyseinen toimintatapa on mahdollistavan

ohjauksen mukaista toimintaa, jossa pyritään parantamaan koko organisaation alaisten henkilöiden kokonaisymmärrystä koko organisaatiosta siten mahdollistamaan yksilöiden luovuus päivittäisessä arjessa. Tämä luo hyvän pohjan ammattitaitoiselle ja kyvykkäälle henkilöstölle, sekä sitä kautta mahdollisille käytännönläheisille palautteille, jotka ovat tärkeitä osatekijöitä sekä sisäisessä valvonnassa sen tehokkuuden ja toimivuuden kannalta että myös organisatorisen joustavuuden mahdollistajana.

Osittain avoimen tiedonkulun johdosta haastateltavilla vaikutti olevan hyvä käsitys pankin organisaatorakenteista, määräysvalloista, raportointisuhteista ja toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa olevista tahoista. Tämä voidaan nähdä hyvänä asiana sisäisen valvonnan kannalta, ja parantaa samalla myös henkilöstön kokonaisymmärrystä koko organisaatiosta. Haastateltavilla esiintyi kuitenkin halua parantaa kokonaisymmärrystä edelleen, ja tärkeänä osana tässä havainnossa esiintyi viestinvälittäjän rooli informaation käsittelijänä johdon ja henkilöstön välissä. Johdonmukaisuuden on todettu olevan tärkeässä roolissa yrityksen joustavuuden mahdollistaja, eli henkilöstön kokemukset asioista osuvat yhteen joustavuutta mahdollistavien tekijöiden kanssa (Mundy 2010, 499).

Haastateltavat olivat ymmärtäneet sekä pankin, että myös asiakkaan edun tärkeyden. He kuitenkin kokivat, että myös heidän omat henkilökohtaiset tavoitteet ja sisäiset motivaationlähteensä mahtuvat samalle pöydälle pankin tavoitteiden kanssa. Pakottavassa ohjauksessa ei sijaa henkilöstön tavoitteille ole, joten kyseinen näkemys korostaa mahdollistavan ohjauksen ja siten myös joustavuuden piirteitä.

#### **4.4 Joustavuus**

Joustavuus viittaa yksittäisen työntekijän harkinta- ja päätösvallan suuruuteen sisäisen valvonnan alaisissa tekijöissä. Haastattelun aikana selvisi, että haastateltavat mieltävät harkinta- ja päätösvallan käytännössä neuvottelun aikana tapahtuvaan omaan käyttäytymismalliin, rahoituksen osalta säädelyihin pelivaroihin esimerkiksi asiakaskohtaisissa marginaaleissa ja toimitusmaksuissa sekä sijoituspuolella oman ammattitaidon esiintuomisessa asiakkaalle sopivien sijoitustuotteiden osalta.

Pakottavan ohjauksen piirteistä on huomioitava, että esimerkiksi sijoituspuolella riippuvuutta yksittäisen työntekijän omasta osaamisesta on vähennetty järjestelmillä, jotka tarjoavat asiakaskartoituksen jälkeen asiakkaalle sopivat sijoitustuotteet. Tämä yhdistettynä tiukkaan sääntelyyn ajaa henkilöstöä pakottavaan muottiin. Organisatoristen jännitteiden, eli käytännössä valvonnan ja tehokkuuden osalta on huomioitava, että organisaation sisällä tulisi olla laaja-alainen ymmärrys siitä, mitä henkilöstöltä vaaditaan myyntilukujen osalta. Eli käytännössä konsensus siinä, miten tavoitteet viestitään

ja miten toimialan pakottavat piirteet, eli käytännössä myyntitavoitteita saavuttamista rajoittavat tekijät viestitään.

*Se varmaan mikä monel tääl on ni menee liian paljon työaika myynti-työstä siihen et sä toteutat sen kaiken niinku edellytetään, et sä teet kai-ken oikein. Lähinnä nyt tulee mieleen, ei niinkään repsottavat ovet ja täl-läset vaan se et sä oot tehnyt Mifidit ja niinku ku sä myönnät lainoja ni et ne täyttää kriteerit luotonmyöntöohjeen mukaan ja tuntemistiedot on täl hetkellä ollut tosi paljon pinnalla et se on varmaan se sääntely mikä mul on ollut päällimmäinen juttu. (Henkilö C)*

*Mutta kylhän se menee vähän niin, et siinä tulee vähän arkuus esimer-kiksi säsi-puolella (säästäminen ja sijoittaminen) siinä, et mitä mä oike-asti uskallan tehdä. Koska välillä sen kokee niin, et se ohjeistus luo lii-kaa, tai senhän kuuluukin tuoda niitä ilmi, et mitä meidän täytyy huomi-oida, mikä on meidän vastuu, mitä me voidaan tehdä, mikä on asiak-kaan profiili ja mitä sijoitustuotteita me voidaan sille tarjota. Ni mulle se tekee helposti niin, et mä valitsen helposti asiakkaan kanssa sen mata-lamman riskitason tuotteen, kun sen että lähdetäis tekemään sitä kor-keemman riskitason tuotetta. Tai sit jos sen tekee niin (eli asiakas valit-see korkeamman riskitason tuotteen), dokumentoi niin miljoonan ker-taan, et asiakkaan aloitteesta tehty ja että hän halusi poiketa meidän esi-tyksestä, et siin on tullut aika varovaiseksi, pelkää virheitä. (Henkilö D)*

*Niin ja sit oikeestaan välil turhauttaa se, et otetaan esimerkkinä vaikka sijoitustuotteiden myynti. Et meillähän isketään aika isot tavoitteet mitä pitää vuoden aikana saada myydyks. Ja sit samaan aikaan meil isketään kauheet rajoitukset kouluttajien puolesta siin suhteessa et mitä me ei saada missään nimessä myydä asiakkaille ja missä tilanteissa me ei mis-sään nimessä saada myydä asiakkaille. Aina korostuu se et älä vaan tee näin, älä vaan tee näin, älä tee näin. Ja unohdetaan se puoli et meidän pitäis saada jotain myydyksin. Ja joskus se voi olla se riskikäs vaihtoehto kuitenkin asiakkaalle se paras. (Henkilö A)*

Harkinta- ja päätösvalta vaikuttaa kuitenkin tiukasta sääntelystä huolimatta olevan sidoksissa henkilön haluun ymmärtää ohjeistuksen antamia mahdollisuuksia, ja hakea sieltä yksilölle tarvittava liikkumavara. Haastatteluissa tosin tuli ilmi, että joustavuuden paikkoja on enemmän rahoituksen puolella. Joustavuuden koettiin olevan pitkälti sidok-sissa asioiden perustelemiseen. Mikäli pystyt perustelemaan poikkeamasi tarpeeksi ko-

konaisvaltaisesti esimerkiksi luottohinnoittelun yhteydessä asiakaspotentiaalin varjolla, ja pystyt tietyllä tapaa itse seisomaan vankkumattomasti päätöksesi takana, niin harkinta- ja päätösvaltaa on mahdollista käyttää hyväkseen. Perustelu vaikutti olevan sidoksissa myös henkilöstön kykyyn ymmärtää ohjeistuksia, eli näkeekö ohjeistuksessa vain ehdottomat puolet, vai osaako etsiä ohjeistuksista ne mahdollistavat puolet.

*No sanotaan sillä tavalla, et kun tästäkin on ollut paljon puhetta, että toimihenkilöt ovat olleet vähän sitä mieltä kun tulee ohjeistus ja siinä on joku luku, ja se on sitten siinä. Ja ite mä näen sen niin et niinku johto on sanonut, et niistä voidaan poiketa, et niinku mä alussa sanoin et perustellusta syystä voidaan poiketa. Ni kyllä mä koen sen enemmänkin siinä omassa asenteessa, et jos kerran johtaja sanoo et sinä saat poiketa tästä jos sinulla on tähän perustelut, ni kyl se on mun mielestä niin positiivisista ku johtaja voi sen vaan sanoa. Et se on sitten ittestä kiinni, jos sä vaan niinku, et jos se paperi laitettais roskalaatikkoon, sä saisit sit vasta sen vapauden. Et onko se sit itsellä esteenä sille vapaudelle. (Henkilö B)*

*Kyl mä sen niin oon ajatellut, et jos sul on joku juttu millä sä pystyt sun asian perustelevaan, ni sä voit tietyllä tapaa poiketa jostain jutuista. Eli kun sulla on ymmärrys siitä kokonaisuudesta, ni sä pystyt käyttämään hyväkseen ne mahdollisuudet mitä sinne ohjeistuksiin on jätetty. (Henkilö E)*

*Niin elikkä kaikkia niit kun tulee sisäisiä ohjeita, niin mun mielestä ne on ne meidän raamit ja raamatut. Ja sit ehkä se tulkinta ja soveltaminen, ni totta kai niissä mennään. Mut ohjeistukset voi olla positiivisesti pakottavia, et niistä ei voida poiketa. Mut sit on niitä paikkoja, missä kun vaan esimerkiksi pyydetään lupa, ni voidaan mennä ylös tai alas, sivulle tai miten vaan. (Henkilö B)*

Haastateltavat myös selkeästi kaipasivat harkinta- ja päätösvalan rajoja luottopuolelle. Haastateltavilla oli kyllä asetettujen rajojen myötä tiedossa esimerkiksi luotto- ja talletusmarginaalien ero, mutta heillä ei ollut silti tarkkaa tietoa siitä, mitä pankki maksaa esimerkiksi muista kuin asiakaslähteistä tulevasta rahasta. He myös kokivat, että johto kannustaa heitä harkinta- ja päätösvalan käyttämiseen annettujen rajojen puitteissa.

*Munhan on kauheen vaikee hahmottaa sitä, et mimmosilla tuotoilla tai mitä me voidaan asiakkaille maksaa koska enhän mä tiedä sitä rahan*

*hintaa. Niin silloin se on mun mielestä hyvä, et on semmoiset raamit et niinku mitä antaa, et siitä pääsee vähän niinkun jyvälle siitä et mimmosia lukuja meiltä odotetaan. (Henkilö B)*

*Siis kyllä mä ainakin koen sen niin, että on kehoitettu siihen oman harkinnan- ja päätöskyvyn käyttämiseen. Et kyl se tulee esimieheltä ihan selkeästi, että sitä pitää ja kuuluu käyttää, et sit se pitää vaan pystyä perustelevaan. Siis totta kai on jotain juttuja, mistä ei voida joustaa. Mut jossain asioissa, on se sit jotain hinnoittelua tai jotain, et jos sä vaan pystyt perustelevaan sen. Et kyl mä koen et koko ajan on yhä enemmän kannustettu siihen, et sä voit käyttää sitä omaa harkintakykyä. (Henkilö E)*

Yksilön oma harkinta- ja päätösvalta koettiin olevan rinnastettavissa myös kokonaisyymmärrykseen. Moni myyntineuvottelija tai esimerkiksi asiakasvastuullinen hoitaa työpäivänsä aikana sekä päivittäisasiointia, rahoitusta että myös sijoituspuolta. Esimerkiksi sijoituspuolella kokonaisyymmärryksen koettiin olevan parempi sijoituspäälliköillä ja sijoitusasiantuntijoilla, joilla on parempi kuva ohjeistuksen käytäntöön soveltamisesta. Tässä kohtaa parempi kokonaisyymmärrys tulkittiin myös suuremmaksi liikkumavaraksi harkinta- ja päätösvallan osalta.

*Kyl mä jotenkin koen sen niin, et heil (sijoituspäälliköillä) on sitä kokonaisyymmärrystä niin, et he pystyvät peilaamaan sitä heillä olevaa tietoa. Et jos mul tulee joku henkilö, kenel on paljon rahaa, ni se mun tietämykseni on jo niin vähäistä. Et sit tavallaan ku mul ei oo siellä ne säädöksetkään niin hyvin hallussa, ni ne pystyy sitä säädöstietämystäkin käyttämään hyväkseen. Ja kyl siis varmaankin et jos mieltii et heil on suuremmat tavoitteet, ni totta kai heille sit annetaan vähän enemmän enemmän sitä pelivaraa sinne. Et meil on vähän pienempi pelivara, ja heil on suurempi ku tiedetään et ne hallitsee ja osaa sen kokonaisuuden. (Henkilö F)*

Haastateltavat kuitenkin kokivat, että heillä on pääsääntöisesti riittävä vapaus saada oma yksilö kukkimaan ohjeistusten asettamien rajojen sisällä. Eli pankkialaa ei kuitenkaan pidetty liian pakottavana, vaan kaikille yksilöille löytyy kyllä oma sijansa, mikäli kukin sen vain sieltä haluaa löytää ja siten myös ottaa. Haastateltavat pitivät täysin luonnollisena, että pankkitoimiala on vahvasti säännelty. He eivät myöskään oikein osanneet nähdä sitä vaihtoehtoa, että mihin pankkitoimialan sääntelyn alasajo loppupeleissä johtaisi. Johtuen toimialasta, suoranaisten uusien innovaatioiden keksimisen he

tosin totesivat olevan hieman haastavaa johtuen muun muassa sääntelyvelvoitteiden kokonaisuymmärryksen puuttumisen johdosta.

*Niiden ohjeiden sun muiden pitää olla luonteva osa kokonaisuutta ja normaalia arkea niin, ettei se haittaa niiden normaalien tehtävien hoitamista. Mutta se, ettei ne tule haittamaan sitä arkea, ni edellyttää kokonaisuymmärrystä. Luovuus tulee kyllä sitten esille, kun kokonaisuymmärrys asioihin on riittävä, ymmärtää et miks tehdään mitään. (Henkilö D)*

*Jos mä ajattelen omaa työtäni, ni kyllä mä koen et tätä saa tehdä aika vapaasti. Ja mul on semmonen olo, et vaikka mä en sitä mitenkään tietoisesti ajattelekaan, ni kyllähän sitä tekemistä varmasti seurataan. Ja mä toivon ainakin suuresti, et jos mä kukkisin tai rönsyilisin täällä liikaa, ni joku tarttuis siihen ja ottais kiinni siihen tekemiseen. Et ei meitä mun mielestä oo mitenkään kahlittu taikka sidottu tekemään tietyllä kaavalla vaan jokainen saa tehdä sen työn tavallaan niiden reunaehtojen sisällä. (Henkilö B)*

*On siis kyl mä ainakin itse oon kokenut et meihin luotetaan ja on annettu vapaat kädet silt osin ku voi saada. No kyl must tuntuu et täl hetkel ja tääl konttoris saa kyl aika vapaasti, tottakai täytyy tiedostaa ne rajat mitä sä et voi niinku ylittää ja mis sun täytyy olla ehdoton. Mut pystyy kyl aika vapaasti itseään toteuttamaan ja sil tavalla, mut sit just se et kun on tullut niinku eri pankkikulttuurista ni tietyllä tapaa se ehdoton kulttuuri mihin edellises pankis oli tottunut ni se oli niinku ihmiselle hirveen helppo, kun sun ei koskaan tarvinnut miettii sitä et voinks mä täs joustaa vain en koska sä et voinut joustaa. Et siin oli ehkä ku tuli tänne ni pieni opetteleminen. (Henkilö C)*

Haastatteluiden valossa joustavuuden periaate vaikuttaa kääntyvän mahdollistavan ohjauksen puolelle. Henkilökunnalle on asetettu tietyt rajat minkä sisällä pitää toimia, mutta heitä kannustetaan löytämään oma tilansa ja oma ”yksilönsä” raamien sisäpuolelta. Haastateltavien asenne vaikuttaa hyvältä, he ymmärtävät ja kokevat valvonnan pääsääntöisesti positiivisella tavalla. Harkinta- ja päätösvallan käyttäminen on siis mahdollista, kunhan vain pystyy perustelemaan päätöksensä esimiehille. Harkinta- ja päätösvallan rajojen koettiin myös kasvavan erityisesti sijoituspuolella kokonaisuymmärryksen kasvaessa. Mitä enemmän työskentelet asian parissa, mitä enemmän joudut soveltamaan ja sisäistämään ohjeita ja käytännössä mitä isompien asiakkaiden parissa työskentelet, sen suurempi harkinta- ja päätösvalta koettiin henkilöstöllä olevan.

Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että haastateltavat kokevat sisäisen valvonnan mahdollistavan joustavuuden ainakin riittävältä osin operatiivisessa pankkitoiminnassa. Haastateltavien asenne valvontaa kohtaa oli pääsääntöisesti positiivinen. Haastatteluissa tuli esiin myös sääntelyn aiheuttamia haasteita, jotka tulevaisuudessa sääntelyn yhä lisääntyessä aiheuttavat kasvavia jännitteitä valvonnan ja joustavuuden välisen tasapainon löytymiselle. Pohja oikealle ja riittäväälle tasapainolle on kuitenkin pääsääntöisesti hyvä, sillä avoin vuorovaikutuskulttuuri mahdollistaa tehokkaan viestintäkanavan johdon ja henkilöstön väliselle vuoropuhelulle. Isona tekijänä taustalla vaikuttaa kokonaisymmärrys asioista. On kyse sitten johdosta tai henkilöstöstä, parempi kokonaisymmärrys asioista koetaan mahdollistavan paremman henkilökohtaisen joustavuuden työtehtävien hoidossa.

## 4.5 Yhteenveto

Tutkielman empiirinen osa antaa viitteitä siitä, että Maijorin (2000, 107) oletamus sisäisen valvonnan yrityksen organisatorista joustavuutta vähentävästä vaikutuksesta ei ainakaan täysin pidä paikkaansa pankkisektorilla. Pankkitoimiala on tarkasti säännelty toimiala, mutta henkilöstön oma uteliaisuus, halu ja asenne auttavat pankkitoimihenkilöitä parantamaan kokonaisymmärrystä sekä löytämään ne paikat, joissa henkilön oma luovuus, toimintatavat ja näkemykset pääsevät esille.

Sisäisen valvonnan ymmärtäminen johdon ohjausjärjestelmänä, erityisesti pakottavan ja mahdollistavan viitekehysten kautta, on hyväksi herättämään johtajien ajatuksia oman johtamistavan vaikutuksista henkilöstön asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen sekä siten mahdollisen henkilöstössä piilevän luovuuden mahdollistamiseen pankkitoiminnan operatiivisessa arjessa. Tutkielman valossa henkilöstön kokemukset antavat viitteitä siitä, että esimerkiksi johdon selkeä halu viestiä ja välittää sekä paikallista että myös koko organisaatiota koskevaa tietoa avoimesti, sekä halu ottaa palautetta vastaan antavat hyvän mahdollisuuden siihen, että sisäisen valvonnan operatiivista toiminnan joustavuutta vähentävät vaikutukset saadaan pankkitoimialalla mahdollisimman hyvin minimoitua.

Havaintoa tukee se, että pankkitoimialalla ohjaus koetaan sitä hyväksyttävämpänä ja mahdollistavampana, mitä enemmän henkilöstö kokee pääsevänsä vaikuttamaan esimerkiksi toimintaprosessien suunnitteluun. Pankkitoimialalla sen sijaan näkyi vahvasti pakottavan ohjauksen piirteinä toimintaprosessien omatoimista korjaamisen mahdollisuuden poissaolo. Tämä tosin ymmärrettiin enemmän toimialan erityispiirteinä kuin johdon tietentahtoisena haluna kahlita henkilöstöään.

Operatiivisen toiminnan joustavuus, tehokkuus ja valvonnan määrä eivät poissulje toisiaan, mutta pankkitoimialalla tasapainottelu niiden välillä vaikuttaa olevan haasteel-



lista esimerkiksi kovien myyntitavoitteiden ja vahvan sääntelyn johdosta. Henkilöstön asenne sisäistä valvontaa kohtaan on kuitenkin positiivinen, ja heidän näkemysien mukaan sisäinen valvonta hyödyttää sekä pankkia, asiakkaita, että henkilöstöä. Henkilöstön suuntaan se auttaa heitä tekemään työtehtävänsä paremmin muun muassa selventämällä harkinta- ja päätösvallan rajoja – eli käytännössä sitä, mitä saa tehdä ja mitä ei. Eli tietyllä tapaa se mahdollistaa henkilön niin halutessaan sääntöjen ja ohjeistusten antamien joustavuuden paikkojen hyödyntämisen. Toisaalta pankkitoimialalla henkilöstö ei ole täysin ymmärtänyt sisäisen valvontaan kuuluvaa rooliaan havaintojen, palautteiden ja ongelmaratkaisuvaihtoehtojen tarjoajana, joka voisi auttaa parantamaan sisäisen valvonnan ja operatiivisen joustavuuden välistä suhdetta esimerkiksi ehkäisemällä ja korjaamalla liian pakottavaan suuntaan menneitä toimintatapoja.

Asian parantuminen voisi auttaa merkittävästi edellisen finanssikriisin esiintuomiin ongelmiin, kuten pankkien kykyyn vastata toimintaympäristössä nopeasti tapahtuneisiin muutoksiin. Pankkitoimialan erityispiirteenä mainittu toiminnan ja rakenteiden monimutkaisuus varmasti hidastavat asioiden käsittelyä ja muutosripeyttä, mutta joustavuuden mahdollistaminen, eli kykyyn mukautua uusiin haasteisiin voidaan vaikuttaa vahvasti vaikuttamalla henkilöstön ajatuksiin siitä, miten he näkevät, ymmärtävät ja priorisoivat asioita, tunnistavat ongelmia, kehittävät uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja tekevät päätöksiä. Eli käytännössä pitää ymmärtää sisäisen valvonnan vaateet, pankkitoiminnan pakottavat ja mahdollistavat piirteet, mutta on oltava myös halua lähteä haastamaan muiden mietteitä sekä esimerkiksi vakiintuneita toimintatapoja, jotta ne vastaisivat paremmin nykypäivän pankkitoiminnan vaatimuksia.

Positiivisia signaaleja sisäisen valvonnan ja operatiivisen joustavuuden välisen suhteen parantumisesta, eli myös parantuneesta muutoskyvystä pankkitoimialalla antavat kuitenkin muun muassa avoin vuorovaikutuskulttuuri, henkilöstön halu hankkia parempaa kokonaisymmärrystä omasta organisaatiosta ja omaan toimintaan vaikuttavista tekijöistä, tarvittaessa halu tehdä tärkeistä asioista rutiineja, mutta samalla tietyllä tapaa halu lähteä rikkomaan niitä rutiineja, jotka eivät vastaa nykypäivän vaatimuksia parhaalla mahdollisella tavalla.

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIELMAN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET**

### **5.1 Johtopäätökset**

Tutkielman antamien tulosten valossa vaikuttaa siltä, että haastateltavat henkilöt ovat omaksuneet niin sanotun positiivisen näkemyksen byrokratiasta. Positiivisen näkökulman mukaan byrokratia mahdollistaa tarvittavan ohjauksen sekä selventää vastuukysymyksiä. Se myös helpottaa työtehtävien suorittamiseen liittyvää stressiä ja antaa yksilöille tunnetta vapaudesta ja tehokkuudesta. (Adler & Borys 1996, 61; Adler 2012, 244–245.) Asia korostuu haastateltavien henkilöiden ymmärrykseltä siitä, miksi pankkialalla tarvitaan sisäistä valvontaa – tai valvontaa ylipäänsä.

Tutkielman tulokset vahvistavat esimerkiksi Ahrensin ja Chapmanin (2004, 295) sekä Adlerin (2012) näkemyksiä siitä, että pakottavat ja mahdollistavat prosessit kulkevat rintarinnan yrityksen, tässä tapauksessa pankin sisällä. Pankkitoimiala ei siis vahvasta sääntelystä huolimatta muodosta tässä asiassa poikkeusta verrattuna muihin toimialoihin. Mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehys näyttää sopivan enemmän johtamistyylien tunnistamiseen, kuin toiminnan tai johtamistyylin selkeään lokerointiin joko mahdollistavaksi tai pakottavaksi ohjaukseksi. Toki on ymmärrettävä, että isommissa mittakaavassa johtajan ymmärrys oman toimintansa mahdollistavista ja pakottavista piirteistä auttaa varmasti pankkitoiminnan menestyksekkyyteen. Kyse on varmasti johdon tavasta viestiä asioista ja siten vaikuttaa henkilöstön asenteisiin, sillä esimerkiksi henkilöstön myyntitavoitteiden kovuudesta käydyt keskustelut eivät sen sijaan tue Jordan ja Messnerin (2012, 561) näkemyksiä siitä, että numeroihin painottuvat kovat tavoitteet poistaisivat pankkitoiminnan joustavat ja mahdollistavat piirteet.

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että haastateltavissa kohteissa johto pyrki avoimella tiedonjaolla parantamaan toiminnan läpinäkyvyyttä. Lisäksi esimerkiksi risk-controller ja laskentapäällikkö olivat avuliaita selvittämään vastauksia henkilöstön kysymyksiin. Esimerkiksi Free (2007, 928) sekä Jorgensen ja Messner (2009, 120) ovat todenneet kyseisen havainnon linkittävän mahdollistavaan ohjaukseen. Pankkitoimiala ei siis tässä asiassa tee poikkeusta muihin toimialoihin, sillä tiedon avoimuudella, epävirallisella tietojenvaihdolla sekä taloushallintojärjestelmissä noudettavissa olevan tiedon hyväksikäytöllä pyrittiin käytännössä parantamaan koko henkilöstön suorituksia sekä mahdollistamaan koko pankkiorganisaation tehokkaampi toiminta.

Kovista myyntitavoitteista ja tiukkaan säännelystä toimialasta huolimatta haastateltavat viestivät, että myös pankkitoimialalla joustavuuden paikkojen etsiminen on lähtökohtaisesti kiinni henkilöstön asenteesta ja halusta. Asenne ja halu vaikuttavat olevan sidoksissa henkilön haluun saada ja hankkia entistä parempi kokonaisymmärrys työhön-

sä vaikuttavista tekijöistä. Kokonaisymmärrys taas viittaa haastateltavien keskuudessa ilmenneiden näkemysten mukaan siihen, miten henkilöt osaavat löytää pakottavia piirteitä sisältävistä ohjeistuksista ne paikat, joissa yksilö pääsee käyttämään omaa harvinaista- ja päätäntävaltaa. Eli toisin sanoen käyttämään omaa henkilökohtaista luovuutta.

Edellä mainitut piirteet sopivat yhteen Adlerin ja Boryksen (1996) sekä Jorgensenin ja Messnerin (2009, 99) havainnoille siitä, että yksilön oma halu ja asenne vaikuttavat siihen, koetaanko ohjeistus pakottavana vai mahdollistavana. Piirteet viittaavat myös siihen, että mitä parempi kokonaisymmärrys henkilöllä on häntä sitovasta ohjeistuksesta ja valvonnasta, sitä paremmin hän ymmärtää sisäisen valvonnan tarjoamat mahdollistavat puolet. Tämä piirre sopii taas yhteen Jordanin ja Messnerin (2012, 561) tutkimuksen tuloksia rajoittavan ominaisuuden kanssa. Lisääntynyt sääntely ymmärretään joka tapauksessa usein lähtökohtaisesti pakottavana ohjauksena, ennen kuin työntekijöiden kokonaisymmärrys asiasta kasvaa (Jordan & Messner 2012, 561).

Kokonaisymmärryksen laajuus on sidoksissa Heumannin ym. (2015, 345–346) havaintoon siitä, että mitä avoimempia yrityksessä ollaan koko organisaation alaisten tietojen (ulkoinen avoimuus) käsittelyssä, sitä enemmän mahdollistavan ohjauksen piirteitä koetaan olevan pakottavan ohjauksen rinnalla. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että haastateltavien henkilöiden pankeissa ulkoisen avoimuuden alaista tietoa käydään erittäin avoimesti läpi henkilöstön kanssa. Lisäksi henkilöstön lisätietoa koskeviin pyyntöihin suhtaudutaan positiivisesti.

Pakottavassa ohjauksessa ei ole sijaa henkilöstön sisäisille motivaation lähteille. Haastateltavien mukaan heidän henkilökohtaiset motivaation lähteet sopivat samalle pöydälle pankin tavoitteiden kanssa, joka ohjaa pankkitoimintaa mahdollistavampaan suuntaan. Haastateltavat myös kokivat, että heihin luotetaan, joka on jatkoseuraamus sille, että henkilökohtaiset motivaation lähteillä on sija työelämässä. (Weibel 2007, 504.) Näillä ihmisillä on myös suurempi halu olla luovia työelämässä, ja tuoda siten oma panoksensa paremman joustavuuden mahdollistamiseksi (Amabile 1997, 44).

Kuten tässä tutkielmassa on jo moneen kertaan todettu, on pankkialaa kohtaamassa suuret muutokset ja entisestään lisääntyvä sääntely. Hoganin ja Cooten (2014, 1618) mukaan innovaation ja siten myös joustavuuden on todettu olevan parhaimmillaan yrityksissä, joissa arvostetaan työntekijöiden kykyä ja halua kyseenalaistaa vallitsevia toimintaperiaatteita. Tämän tutkielman tulosten valossa, ainakin haastateltavien henkilöiden kokemusten perusteella näyttäisi siltä, että pankit omaavat henkilöstön kautta mahdollisuuden kehittyä ja muuttua vastaamaan entistä paremmin tulevaisuuden pankkialaa haastavia toimintatarpeita.

Pankkitoimialalla henkilöstö ei suoranaisesti koe, että sisäinen valvonta rasittaisi liikaa operatiivisen pankkitoiminnan joustavuutta – ja siten samalla sen tehokkuutta. Haastateltavat kokevat, että pankkitoiminnassa ja sisäisessä valvonnassa esiintyvät pakottavat piirteet ovat tietyllä tapaa toimialan välttämättömyys, joka tuo turvaa sekä pan-

kille, asiakkaille, että myös henkilöstölle. Pakottavia piirteitä ei siis nähty johdon tietentahtoisena haluna hallita ja kahlita henkilöstöään. Sisäisen valvonnan toiminnan ja tehokkuuden sekä pankkiliiketoiminnan joustavuuden kannalta olisi kuitenkin hyvä, jos koko henkilöstö saataisiin antamaan palautteita. Samoin nykyisten palautetta antavien henkilöiden palautteisiin olisi hyvä saada aiempaa enemmän vastauksia, jotta kyseisten henkilöiden into antaa palautetta ei alkaisi laantumaan.

Mahdollistavien piirteiden, eli joustavuuden omaksuminen koetaan olevan pitkälti kiinni henkilöstön asenteesta ja halusta hankkia parempaa kokonaisymmärrystä. Haastatteluissa esiin tulleet johdon piirteet kuten esimerkiksi halu välittää tietoa, kannustus palautteiden antamiseen sekä harkinta- ja päätäntävällän käyttämiseen ovat omiaan ruokkimaan henkilöstön halua käyttää pankkitoiminnan mahdollistavia piirteitä hyödykseen. Haastatteluissa esiin tulleet piirteet sopivat Davilan ym. (2009a, 327) ja Mundyn (2010) näkemykseen tutkimuksissa esiin tulleista organisatorisista jännitteistä, joiden mukaan joustavuuteen ja innovatiivisuuteen pyrkivissä organisaatioissa on entistä enemmän ymmärrettävä valvonnan ja ohjauksen tiukkuuden ja löysyyden oikea kombinaatio. On annettava riittävä ohjeistus ja selkänöja mihin tukea, mutta on myös osattava antaa yksilölle mahdollisuus tuoda oma ammattitaito ja kyky organisaatiolle hyötykäyttöön.

Kokonaisuutena tämä tutkielma viittaa siihen, että henkilöstön kokemuksen mukaan pankkisektori ei vahvasta sääntelystä huolimatta poikkeakaan mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen viitekehysten kautta katsottuna niistä toimialoista, joilla viitekehystä on aiemmin käytetty. Pankkitoimiala ei siis ole liiaksi pakottavaan ohjauksen suuntaan kääntynyt toimiala, sisäinen valvonta ei siis liiaksi rajoita operatiivisen toiminnan joustavuutta. Tämä on hyvä piirre tulevaisuuden kannalta, sillä alati kasvavien sääntelyvaateiden yhdistäminen jokapäiväiseen tekemiseen aiheuttaa jännitteitä, jotka on ratkaistava mahdollistaakseen pankkitoiminnan kannattavuuden, kasvun ja valvonnan riittävä tasapaino.

## **5.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkielma toteutettiin anonymisti. Tutkielman uudelleentoteuttaminen edellyttäisi kuitenkin samojen haastateltavien käyttämistä, jotta haastattelun tulokset olisivat tutkielman kaltaisia. Tutkielma tuo esiin yhdessä pankkiyhteenliittymässä ja sen alaisuudessa kolmessa eri pankissa työskentelevien kuuden henkilön näkemyksen asiaan. Tämän vuoksi tutkielma saattaisi antaa erilaisia tuloksia esimerkiksi toisessa pankkiyhteenliittymässä.

Adler (2012) on myös todennut, että ihmisten suhtautuminen johdon ohjaukseen mahdollistavan ja pakottavan ohjauksen näkökulmasta on pitkälti kiinni ihmisten luon-

teenpiirteistä. Tutkielma saattaisi antaa erilaisia tuloksia esimerkiksi tilanteessa, jossa tutkielmaan valittavien haastateltavien luonteenpiirteet poikkeaisivat vahvasti tämän tutkielman haastateltavista.

Tutkielma antaa kuitenkin viitteitä tutkimusaiheeseen, jota ei ole aiemmin tutkittu pankkitoimialalla. Kuten Chenhall (2013, 134) on todennut, johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevien tutkimusten tulisi tarjota havaintoja ja ajatuksia, jotka olisivat avuksi johtajien päivittäiseen arkeen. Tähän viitaten tutkielma tarjoaa lukijoille toivottavasti myös ajatuksia esimerkiksi oman johtamistavan mahdollistavista ja pakottavista piirteistä, jotka voivat auttaa johtoa parantamaan oman organisaation tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyksiä. Tutkielma toivottavasti auttaa lukijoita myös ymmärtämään organisatorisen joustavuuden ja sisäisen valvonnan väliseen tasapainotteluun vaikuttavia tekijöitä entistä paremmin erityisesti pankkisektorilla.

Tämä tutkielma antaa mahdollisuuden lähteä suorittamaan tutkimusta esimerkiksi Adlerin ja Chenin (2011) kehittämän LSCC -viitekehysten kanssa, jonka pohjana pitäisi olla lähtökohtaisesti mahdollistavan ohjauksen piiriin kuuluva organisaatio. Viitekehys pyrkii aiempaa paremmin huomioimaan johdon ohjausjärjestelmien ja ihmisen sisäisen motivaation kombinaation osana yrityksen organisatorista luovuutta.

## LÄHTEET

- Abdel-Khalik, A. Rashad (1993) Why do private companies demand auditing? A case for organizational loss of control. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol 8 (1), 31–52.
- Abernethy, Margaret – Lillis, Anne (1995) The impact of manufacturing flexibility on management control systems. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 20 (4), 241–258.
- Adler, Paul – Borys, Bryan (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (1), 61–89.
- Adler, Paul – Goldoftas, Barbara – Levine, David (1999) Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production systems. *Organization Science*, Vol. 10 (1), 43–68.
- Adler, Paul – Chen, Clara (2011) Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36 (2), 63–85.
- Adler, Paul (2012) The Sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx. *Organization Science*, Vol. 23 (1), 244–266.
- Agbejule, Adebayo – Jokipii, Annukka (2009) Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 (6), 500–522.
- Ahokas, Niina (2012) *Yrityksen sisäinen valvonta*. Edita, Helsinki.
- Ahokas, Niina (2013) Väärinkäytösriskit hallintaan. *Balanssi*, Vol. (1), 61–63.
- Ahrens, Thomas – Chapman, Christopher (2004) Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 21 (2), 271–301.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Alftan, Mikko – Blummé, Nils – Heikkala, Jani – Kontula, Lisbet – Miettinen, Olli – Pakarainen, Eija – Sinersalo, Kaarina – Sjölund, Roland – Sundvik, Peter - Tar-

vainen, Jyri – Tikkanen, Reino – Turakainen, Olli – Urrila, Antti – Vesa, Janne (2008) *Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. Edita, Helsinki.

Altamuro, Jennifer – Beatty, Anne (2010) How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 49 (1–2), 58–74.

Amabile, Teresa (1997) Motivating creativity in organizations – On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 39–58.

Amabile, Teresa (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (5), 76–87.

Anthony, Robert – Govindajaran, Vijay (2000) *Management control systems*. 10. uud. p. McGraw-Hill, Boston.

Arwinge, Olof (2013) *Internal control: A study of concept and themes*. Springer, Berlin.

Basel (2014) Review of the principles for the sound management of operational risk. <<http://www.bis.org/publ/bcbs292.pdf>>, haettu 17.11.2015.

Basle (1998) Framework for internal control systems in banking organisations. Basle Committee on Banking Supervision, Basle. <<http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=37004>>, haettu 27.9.2015.

Bátiz-Lazo, Bernardo – Wardley, Peter (2007) Banking on change: information systems and technologies in UK high street banking 1919-1969. *Financial History Review*, Vol. 14 (2), 177–205.

Bruce, Robert (2004) How control hates flexibility. *Accountancy Magazine*, Vol 133 (3), 25.

Busco, Cristiano – Frigo, Mark – Giovannoni, Elena – Maraghini, Maria Pia (2012) Control vs creativity. *Strategic Finance*, Vol. 94 (2), 29–36.

Campbell, David – Campbell, Mary – Adams, Gary (2006) Adding significant value with internal controls. *The CPA Journal*, Vol. 76 (6), 20–25.

- Carmichael, Douglas (1970) Behavioral hypothesis of internal control. *The Accounting Review*, Vol. 45 (2), 235–245.
- Chapman, Christopher – Kihn, Lili-Anne (2009) Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 (2), 151–169.
- Cheng, Mei – Dhaliwal, Dan – Zhang, Yuan (2013) Does investment efficiency improve after the disclosure of material weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 56 (1), 1–18.
- Chenhall, Robert (2003) Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (2–3), 127–168.
- Chenhall, Robert – Kallunki, Juha-Pekka – Silvola, Hanna (2011) Exploring the relationship between strategy, innovation and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal on Management Accounting Research*, Vol. 23 (1), 99–128.
- Clinton, Sarah – Pinello, Arianna – Skaife, Hollis (2014) The implications of ineffective internal control and SOX 404 reporting for financial analysts. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 33 (4), 303–327.
- Collier, Paul – Berry, Anthony – Burke, Gary (2007) *Risk and management accounting – Best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures*. CIMA Publishing, Amsterdam.
- COSO (2015) Leveraging COSO across the three lines of defence. <<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>>, haettu 9.12.2015.
- CRD IV (2013) Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/36/EU oikeudesta harjoittaa luottolaitostoimintaa ja luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuusvalvonnasta, direktiivin 2002/87/EY muuttamisesta sekä direktiivien 2006/48/EY ja 2006/49/EY kumoamisesta. <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:32013L0036>>, haettu 6.10.2015.



- Davila, Antonio – Foster, George – Li, Mu (2009a) Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 34 (3/4), 322–347.
- Davila, Antonio – Foster, George – Oyon, Daniel (2009b) Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, Vol. 18 (2), 281–311.
- Eisenbeiss, Silke – van Knippenberg, Daan – Farhback, Clemens (2015) Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 (3), 635–661.
- Emmanuel, Clive – Otley, David – Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*. 2.uud.p. Thomson, London.
- Engdahl, Oskar (2009) Economic crime as hiding behaviour. *The American Journal of Economics and Society*, Vol. 68 (3), 747–773.
- Engdahl, Oskar (2014) Ensuring regulatory compliance in banking and finance through effective controls: The principle of duality in the segregation of duties. *Regulation & Governance*, Vol. 8 (3), 332–349.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5.p. Vastapaino, Tampere.
- Feng, Mei – Li, Chan – McVay, Sarah (2009) Internal control and management guidance. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 48 (2–3), 190–209.
- Fiva (2008) Standardi 1.4 – Luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon arviointi (fit & proper). <<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/1.4.std2.pdf>>, haettu 30.11.2015.
- Fiva (2012a) Sisäisen valvonnan järjestämistä ohjaava sääntely ja valvonta rahoitus- ja vakuutussektorilla. <[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/FINVA\\_Sisainen\\_valvonta\\_2012\\_03\\_16\\_MN\\_final.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/FINVA_Sisainen_valvonta_2012_03_16_MN_final.pdf)>, haettu 17.11.2015.

- Fiva (2012b) Ulkoistaminen rahoitussektoriin kuuluvissa valvottavissa. <[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/01\\_2012.M3.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/01_2012.M3.pdf)>, haettu 30.11.2015.
- Fiva (2013a) Tiedotustilaisuus CRD IV -paketista. <[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/Tiedotustilaisuus\\_CRD\\_IV\\_paketista\\_03102013.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/Tiedotustilaisuus_CRD_IV_paketista_03102013.pdf)>, haettu 14.10.2015.
- Fiva (2013b) Standardi 4.1 – Sisäisen valvonnan järjestäminen. <<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/4.1.std5.pdf>>, haettu 17.11.2015.
- Fiva (2013c) Standardi 1.3 – Luotettava hallinto ja toiminnan järjestäminen. <<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/1.3.std3.pdf>>, haettu 30.11.2015.
- Fiva (2015) Finanssivalvonnan johtokunnan päätös makrovakaussäilytyksestä. <[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/MV\\_paatos\\_16032015.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/MV_paatos_16032015.pdf)>, haettu 13.10.2015.
- Free, Clinton (2007) Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, Vol. 24 (3), 897–933.
- Funston, Rick (2003) Creating a risk-intelligent organization. *The Internal Auditor*, Vol. 60 (2), 59–63.
- Goodhart, Charles – Wagner, Wolf (2012) Regulators should encourage more diversity in the financial system. *VoxEU*. <<http://www.voxeu.org/article/regulators-should-encourage-more-diversity-financial-system>>, haettu 30.12.2015.
- Gooneratne, Trahusra – Hoque, Zahirul (2013) Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 10 (2), 144–171.
- Graham, Lynford (2008) *Internal controls: Guidance for private, government and non-profit entities*. Wiley, New Jersey.

- Haikarainen, Ara (2013) Väärinkäytös johdon valvontavelvollisuuden valossa. *Balanssi*, Vol. (4), 18–21.
- Hall, Matthew (2010) Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 (3), 301–315.
- Hermanson, Dana – Smith, Jason – Stephens, Nathaniel (2012) How effective are organizations' internal controls? Insights into specific internal control elements. *Current issues in Auditing*, Vol. 6 (1), 31–50.
- Heumann, Jakob – Wiener, Martin – Remus, Ulrich – Mähring, Magnus (2015) To coerce or to enable? Exercising formal control in a large information systems project. *Journal of Information Technology*, Vol. 30 (4), 337–351.
- Hightower, Rose (2008) *Internal controls - Policies and procedures*. Wiley, New Jersey.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirvonen, Ahti – Niskakangas, Heikki – Steiner, Maj-Lis (2003) *Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. WSOY, Helsinki.
- Hogan, Suellen – Coote, Leonard (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, Vol. 67 (8), 1609–1621.
- Holland, John (2010) Banks, knowledge and crisis – a case of knowledge and learning failure. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol 18 (2), 87–105.
- Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo - Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo (2006) *Sisäinen tarkastus*. Tietosanoma, Helsinki.

- Holm, Claus – Birkholm Larsen, Peter (2007) Risk and control developments in corporate governance: changing the role of the external auditor? *Corporate Governance: An international Review*, Vol. 15 (2), 322–333.
- Hull, John C. (2007) *Risk management and financial institutions*. Pearson, New Jersey.
- Janvrin, Diane – Payne, Elisabeth – Byrnes, Paul – Schneider, Gary – Kurtis, Mary (2012) The updated COSO internal control -integrated framework: Recommendations and opportunities for future research. *Journal of Information Systems*, Vol. 26 (2), 189–213.
- Jokipii, Annukka (2006) *The structure and effectiveness of internal control*. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Jokipii, Annukka (2010) Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, Vol. 14 (2), 115–144.
- Jordan, Silvia – Messner, Martin (2012) Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37 (8), 544–564.
- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (1996) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpaja Oy, Tampere.
- Jørgensen, Brian – Messner, Martin (2009) Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 21, 99–124.
- Kennedy, Frances – Widener, Sally (2008) A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4), 301–323.
- Kern, Alexander (2006) Corporate governance and banks: The role of regulation in reducing the principal-agent problem. *Journal of Banking Regulation*, Vol. 7 (1/2), 17–40.
- Kinney, William (2000) Research opportunities in internal control quality and quality assurance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19 (1), 83–90.

- Kirkpatrick, Grant (2009) Corporate governance lessons. *OECD Journal: Financial Market Trends*, Vol. 2009 (1), 61–87.
- Koivu, Eila – Ranta-aho, Markku – Vuoti, Helge (2010) *Väärinkäytösriskit hallintaan*. Tietosanoma, Helsinki.
- Kontkanen, Erkki (2009) *Pankkitoiminnan käsikirja*. FINVA, Helsinki.
- Kortesalmi, Heli (2013) Whistleblowing – Yritysten eettiset raportointikanavat Suomessa. *Balanssi*, Vol. (2), 40–43.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kuusela, Hannu – Ollikainen, Reijo (2005) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere.
- Laitinen, Erkki (2009) Importance of performance information in managerial work. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 (4), 550–569.
- LLL: Laki luottolaitostoiminnasta 8.8.2014/610.
- Leitch, Matthew (2008) *Intelligent internal control and risk management*. Gower, Hampshire.
- Li, Yuan – Zhang, Chenlu – Liu, Yi – Li, Mingfang (2010) Organizational learning, internal control mechanisms, and indigenous innovation: The evidence from China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 57 (1), 63–77.
- Lightle, Susan – Baker, Bud – Castellano, Joseph (2015) Assessment of tone at the top. *CPA Journal*, Vol. 85 (6), 50–55.
- Liikanen, Erkki – Bänziger, Hugo – Campa, José Manuel – Gallois, Louis – Goyens, Monique – Krahnén, Jan Pieter – Mazzucchelli, Marco – Sergeant, Carol - Tuma, Znedek – Vanhevel, Jan – Wijffels, Herman (2012) High-level expert group on reforming the structure on EU banking sector. <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/bank/docs/high-level\\_expert\\_group/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/high-level_expert_group/report_en.pdf)>, haettu 30.12.2015.

- Lukka, Kari (1986) Taloustieteen metodologiset suuntaukset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 35 (2), 133–149.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40 (2), 161–186.
- Lähdemäki, Jyrki (2013) COSO – Moderni viitekehys sisäisen valvonnan toteutukseen. *Balanssi*, Vol. (4), 48–50.
- Macintosh, Norman – Quattrone, Paolo (2010) *Management accounting and control systems – An organizational and sociological approach*. Wiley, West Sussex.
- Maijoor, Steven (2000) The internal control explosion. *International Journal of Auditing*, Vol. 4 (1), 101–109.
- Marchetti, Anne (2011) *Enterprise risk management best practices: From assessment to ongoing compliance*. Wiley, New Jersey.
- Martin, Kasey – Sanders, Elaine – Scalan, Genevieve (2014) The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation*, Vol. 26 (1), 110–117.
- Marttila, Veikko (1998) *Tehokas sisäinen tarkastus yritysjohdon tukitoimintona*. Pk-Paino Oy, Tampere.
- Merchant, Kenneth – Van der Stede, Wim (2012) *Management control systems – Performance measurement, evaluation and incentives*. 3. uud. p. Pearson, Edinburgh.
- Metsämuuronen, Jari (2011) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp Oy, Helsinki.
- Miller, Karen – Proctor, Thomas – Fulton, Benjamin (2013) Teaching managerial responsibilities for internal controls: Perception gaps between accounting and management professors. *Journal of Accounting Education*, Vol. 31 (1), 1–16.

- Moeller, Robert R. (2013) *Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework*. Wiley, New Jersey.
- Mundy, Julia (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 (5), 499–523.
- Müller, Jeannette (2006) Interbank credit lines as a channel of contagion. *Journal of Financial Services Research*, Vol. 29 (1), 37–60.
- Naranjo-Gil, David – Hartmann, Frank (2006) How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8 (1), 34–41.
- Naranjo-Valencia, Julia – Jimenez-Jimenez, Daniel – Sanz-Valle, Raquel (2011) Innovation or imitation? The role of organization culture. *Management Decision*, Vol. 49 (1), 55–72.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Ouchi, William (1975) The transmission of control through organizational hierarchy. *Academy of Management Journal*. Vol. 21 (2), 173–192.
- OYL, Osakeyhtiölaki 21.7.2006 / 624.
- Parviainen, Marika (2014) *Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ja sen vaikutus organisaation ohjaukseen – Case-tutkimus taiteellisen organisaation kokonaisohjauksesta*. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Pickett, K. H. Spencer (1999) The manager's guide to internal control: diary of a control freak. *Management Decision*, Vol. 37 (2), 93–215.
- Pickett, K. H. Spencer (2011) *The essential guide to internal auditing*. 2. uud. p. Wiley, Chichester.
- Power, Michael (2009) The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3 (1), 849–855.

PWC (2014) Retail banking in 2020 – Evolution or Revolution? <<https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>>; haettu 10.1.2016.

Ramos, Michael (2008) *How to comply with Sarbanes-Oxley section 404: Assessing the effectiveness of internal control*. Wiley, New Jersey.

Ratsula, Niina (2014a) Eettisen ja compliance -ajattelun kivijalkaa rakentamassa. *Balanssi*, Vol (4), 38–41.

Ratsula, Niina (2014b) Eettisten toimintaohjeiden tehokas jalkauttaminen. *Balanssi*, Vol (6), 17–19.

Schwartz, Mark S. – Dunfee, Thomas W. – Kline, Michael J. (2005) Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, Vol. 58 (1–3), 79–100.

Selto, Frank – Widener, Sally (2004) New directions in management accounting research: Insights from practice. *Advances in Management Accounting*, Vol. 12, 1–35.

Shapiro, David (2014) COSO embraces enhanced fraud risk management. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 25 (4), 33–38.

Sijoituspalvelulaki 14.12.2012 / 747.

Simons, Robert (2000) *Performance measurement & Control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, New Jersey.

Soh, Christina – Chua, Cecil – Singh, Harminder (2011) Managing diverse stakeholders in enterprise systems projects: a control portfolio approach. *Journal of Information and Technology*, Vol. 26 (1), 16–31.

Spira, Laura – Page, Michael (2003) Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16 (4), 640–661.

Spira, Laura – Page, Michael (2009) Regulation by disclosure: the case of internal control. *Journal of Management & Governance*, Vol. 14 (4), 409–433.



- Stoel, Dale – Muhanna, Waleed (2010) IT Internal control weaknesses and firm performance: An organizational liability lens. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 12 (4), 280–304.
- Teittinen, Henri – Auvinen, Tommi (2014) Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 19 (2), 17–26.
- Tessier, Sophie – Otley, David (2012) From management controls to the management of controls. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 25 (5), 776–805.
- Toivanen, Mervi (2015) *Essays on credit contagion and shocks in banking*. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Uzkurt, Cevahir – Kumar, Rachna – Kimzan, Halil – Eminoglu, GÖdze (2013) Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 (1), 92–117.
- Viljanen, Mika (2015) *Baselin pankkisääntelystrategiat*. Turun yliopisto, Turku.
- Virolainen, Kimmo (2014) Pankkisääntelyn hyödyt ylittävät kustannukset. <[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/ajankohtaista/blogiarkisto/kimmo\\_virolainen/Pages/Pankkisaantelyn\\_hyodyt\\_ylittavat\\_kustannukset.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/blogiarkisto/kimmo_virolainen/Pages/Pankkisaantelyn_hyodyt_ylittavat_kustannukset.aspx)>, haettu 4.9.2015.
- Weibel, Antoinette (2007) Formal control and trustworthiness. *Group & Organization Management*, Vol. 32 (4), 500–517.
- Weick, Karl – Sutcliffe, Kathleen – Obstfeld, David (1999) Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, 81–123.
- Woiceshyn, Jaana (2013) *Tulos ja moraali – eettinen tie menestykseen*. Kauppakamari, Helsinki.

Wood, Jason – Brown, William – Howe, Harry (2014) *IT auditing and application controls for small and mid-sized enterprises: Revenue, expenditure, inventory, payroll and more*. Wiley, New Jersey.

Wouters, Marc – Wilderom, Celeste (2008) Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 (4–5), 488–516.

Young, Peter (2010) Risk management. Teoksessa: *Finance ethics: Critical issues in theory and practice*, toim. John Boatright, 495–508. Wiley, New Jersey.

# LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

<p><b>Sisäisen valvonnan viittekyhy:</b></p> <p><b>Valvontaympäristö ja -kulttuuri</b> Yhteistyö ja eettiset arvot Valvontavastuu Rakenteet, toimintajaj ja vastuut Pätevyys Tiilivelvollisuus</p> <p><b>Riskien tunnistus ja arviointi</b> Asiannukaiset tavoitteet Riskien tunnistus ja analysointi Petosskien arviointi Merkittävien muutosten tunnistus ja analysointi</p> <p><b>Valvontatoimenpiteet ja tehtävien eriyttäminen</b> Valvontatoimien valinta ja kehittäminen Yleisten IT-kontrollien valinta ja kehittäminen Menettelytapojen käyttö</p> <p><b>Informaatio ja kommunikaatio</b> Olemainen informaatio Sisäinen kommunikaatio Ulkoainen kommunikaatio</p> <p><b>Seurantatimet ja puutteiden korjaaminen</b> Jalkuva arviointi ja/tai erilliset arviointit Puutteiden arviointi ja kommunikointi</p> <p><b>Sisäisen valvonnan tavoitteet:</b> Toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus (toiminnallisuustavoitteet) Taloudellisen raportoinnin luotettavuus, ajantasaisuus ja täydellisyys (informaatiotavoitteet) Sovellettavien lakien ja säännösten mukainen toiminta (compliance-tavoitteet)</p>	<p><b>Joustavuuden viittekyhy - Mahdollistava ja pakottava ohjaus</b></p> <p><b>Haastateltava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä on työmikkieesi/fittelisi organisaatiossa?</li> <li>- Kunka kauan olet ollut nykyisen pankkiorganisaation palveluksessa?</li> <li>- Alempi pankkialan työkokemus vuosissa ja eri työtehtävissä?</li> </ul> <p><b>Sisäinen valvonta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten ymmärrät sisäisen valvonnan - minkälainen rooli sillä on pankkitoiminnassa?</li> <li>- Miten koet sisäisen valvonnan vaikutuksen omiin työtehtäviisi?</li> <li>- Miten näet valvonnan/ohjauksen ja joustavuuden välisen suhteen pankkialalla?</li> </ul> <p><b>Muutoskyky ja -halu ( viitteä ohjauksessa havaittuihin puutteisiin suhtaudutaan)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten koet, että sinun tai muiden työntekijöiden havaintoihin on suhtauduttu esimiesten tasolla?</li> <li>- Ovatko ohjeistukset muuttuneet havaintojen jälkeen? Jos eivät, onko muutosten mahdolltomuutta perusteltu esim. pankkisaantelyiä?</li> <li>- Kunka suuri vapaus on korjata prosesseja itsenäisesti tehokkaampaan suuntaan?</li> <li>- Miten koet pankkisaantelyn vaikutukset esittämissi mielipiteisiin?</li> <li>- <b>Tavoitteet: Miten tavoitteiden korjaamishetoksiin suhtaudutaan?</b></li> </ul> <p><b>Sisäinen avoimuus (viittaa paikallisten toimintatapojen ja -prosessien ymmärtämiseen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten työntekijöiden kokonaisymmärrystä paikalliseen toimintaan vaikuttavien tekijöiden osalta edesautetaan?</li> <li>- Miten työntekijöiden ideoihin suhtaudutaan koskien paikallisiin tekijöihin vaikuttavia ehdotuksia?</li> <li>- Ohko paikallinen informaatio vapaasti käytettävissä tai nähtävissä?</li> <li>- Rutinit vai ei?</li> <li>- Miten koet pankkisaantelyn vaikutukset esittämissi mielipiteisiin?</li> <li>- <b>Tavoitteet: Miten paikallisten tavoitteiden taustalla vaikuttavat tekijät kuvataan työntekijöille?</b></li> <li>- <b>Tavoitteet: Miten työntekijöiden paikallisen yksikön tavoitteita koskeviin näkemyksiin suhtaudutaan?</b></li> </ul> <p><b>Ulkoisen avoimuus (viittaa työntekijöiden kokonaisymmärrykseen koko organisaation osalta)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten työntekijöiden kokonaisymmärrystä organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden osalta edesautetaan?</li> <li>- Miten työntekijöiden ideoihin suhtaudutaan koskien koko organisaation vaikuttavia ehdotuksia?</li> <li>- Ohko koko organisaation alainen tieto vapaasti käytettävissä tai nähtävissä?</li> <li>- Miten koet pankkisaantelyn vaikutukset esittämissi mielipiteisiin?</li> <li>- <b>Tavoitteet: Miten organisaatiotavoitteiden taustalla vaikuttavat tekijät kuvataan työntekijöille?</b></li> <li>- <b>Tavoitteet: Miten työntekijöiden koko organisaatiota koskevia tavoitteita koskeviin näkemyksiin suhtaudutaan?</b></li> </ul> <p><b>Joustavuus (viittaa työntekijöiden harkinta- ja päätösvalian suuruuteen sisäiseen valvontaan liittyvissä seikoissa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten työntekijöiden oma harkinta- ja päätösvalta ilmenee sisäisen valvonnan osatekijöissä?</li> <li>- Miten mahdolliset valinnan mahdollisuudet ja vaihtoehdot tuodaan ilmi?</li> <li>- <b>Tavoitteet: miten harkinta- ja päätösvalta ilmenee sisäisen valvonnan tavoitteisiin liittyvissä tekijöissä?</b></li> </ul> <p><b>Kokonaiskuva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten kokonaisuudessa koet pankkitoiminnan, esiinnytkö sinä enemmän pakottavan vai mahdollistavan ohjauksen piirteitä?</li> <li>- Oleiko enemmän pakottavan vai mahdollistavan ohjauksen kannalla?</li> <li>- Työmotivaation lähteet?</li> <li>- Miten näet uusien innovaatioiden mahdollisuuden pankkitoiminnassa?</li> <li>- Jos haluaisit muuttaa pankkitoimintaa joustavampaan suuntaan, niin miten hoitaisit itse sen?</li> <li>- Miten näet pankkisaantelyn vaikutukset sisäisen valvonnan ja pankkitoiminnan joustavuuden väliseen suhteeseen?</li> <li>- Jotain muuta???</li> </ul>
--	---

