



Katja Rossi, CIA, APA, Nordea



Jim Johansson, CIA, CFSA, Nordea

Yrityskulttuurin tarkastaminen

Sisäisen tarkastajan tulee tunnistaa paitsi yrityksen toimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit, myös yrityksen toimintakulttuuri, joka heijastaa yrityksen arvoja ja luo perustan organisaation käyttäytymismalleille ja sitä kautta myös riskienhallinnalle.

Yrityskulttuurin tarkastamisen haasteet liittyvät ennen kaikkea yrityskulttuurin määrittelyyn ja mittaamiseen sekä tarkastamisen idean myyntiin yrityksen johdolle ja riittävän konkreettisten toimenpidesuosittelujen antamiseen ja toteuttamiseen.

Yrityskulttuurin määrittely

Yrityskulttuurille on monta määritelmää, kuten esimerkiksi ”Organisaation jaettu sosiaalinen tietoisuus säännöistä, normeista ja arvoista, joka muokkaa työntekijöiden asenteita ja käyttäytymismalleja”, ”Jaettujen arvojen, asenteiden ja käyttäytymistapojen yhdistelmä, joka antaa yritykselle sen erityisluonteen” tai yksinkertaisesti ”Tapamme toimia”.

Ylin johto virittää yrityksen yhteisen toimintamallin (”Tone from the top”), joka luo pohjan yrityksen kulttuurin ja arvojen kehittymiselle. Arvot ohjaavat pitkälti yrityksen sisäistä toimintakulttuuria ja kanssakäymistä. Arvojen puuttuessa riski eettisistä rikkeistä kasvaa. Yrityskulttuuri on viime kädessä yhteisen toimintamallin sekä henkilökohtaisten ja yrityksen arvojen yhteensovittamista ja toimimista sen pohjalta.

Yrityskulttuuri voi olla konkreettinen riskitekijä myös hyvän hallintotavan ja riskienhallinnan kannalta. Riskikulttuuri, joka on olennainen osa yrityksen kokonaiskulttuuria, on organisaation sisäisten ajattelu- ja käyttäytymismallien muokkaama kollektiivinen kyky tunnistaa ja ymmärtää yrityksen nykyisiä ja tulevia riskejä sekä keskustella ja toimia niiden pohjalta. Usein riskitapahtumat liittyvät kulttuurilliseen

perussyhyyn, kuten sopimattomiin päätöksiin ja toimenpiteisiin. Kriisitilanteet voivat olla toistuvia, jos työntekijöiden riskeihin liittyviä asenteita ja käyttäytymistä ei ohjata kaikilla tasoilla.

Yrityskulttuurin mittaaminen

Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit opastavat tarkastustyön laadukkaaseen ja asianmukaiseen toteuttamiseen. IIA:n mukaan yrityskulttuurinäkökohtien tulisi sisältyä jokaiseen tarkastustehtävään, koska ne luovat pohjan organisaation jatkuvalla monitoroinnille ja mahdollistavat aikaisten varoitusmerkkien havainnoinnin esimerkiksi petostarkastusten yhteydessä.

Yrityskulttuuria voidaan arvioida kvalitatiivisin, kuten haastattelut, ja kvantitatiivisin, kuten henkilöstön diversiteettitilastot, menetelmin. Yrityskulttuurin mitattavuutta voidaan kehittää myös arvojen kautta. Yrityksen arvot voidaan integroida henkilöstöprosesseihin ja niissä käytettäviin työkaluihin ja mittareihin. Arvopohjaisten strategisten tiekarttojen ja tulokortistojen avulla voidaan mitata ja ohjata arvopohjaista suoriutumista sekä seurata arvoihin ja tavoitteisiin liittyvien strategisten aloitteiden edistymistä ja sitä kautta luoda puitteet myös henkilökohtaisten suoritustavoitteiden asettamiselle. Näin luodaan edellytykset myös kvantitatiivisten arvioiden hyödyntämiseen yrityskulttuurin tarkastamisessa.

Raportointi

Tarkastushavaintojen ja toimenpidesuosituksen tulee olla riittävän selkeitä ja konkreettisia. Vaikka yrityskulttuuria pidetään ”pehmeänä” tarkastuskohteena, sen ilmentymät ovat usein kovia faktoja, jotka viime kädessä ratkaisevat. Täydellisessä maailmassa yrityksen johto työskentelee aktiivisesti tarkastushavaintojen pohjalta annettavien toimenpidesuosituksen toteuttamiseksi. Käytännössä kuitenkin tarkastajat kohtaavat usein vastarintaa tarkastusraportteihin liittyen. Riittävä dokumentointi on avainasemassa, vaikka käytettävä arviointimittaristo ei aina ole selkeästi määritelty. Perussyyanalyysit ja tosiasiallisten riskivaikutusten selkeä kuvaus voivat tällöin olla avuksi.

Raportoinnissa yrityskulttuurin arvioiminen voidaan sisällyttää yleisen kontrolliympäristön arvioon. Sen rinnalle voidaan ottaa myös erillisiä luokitusarvioita, joiden tulisi pohjautua selkeästi määriteltyihin arviointikategorioihin, kuten yrityskulttuurin maturiteettimalli tai johdon kontrolli- ja riskitietoisuuden arviointimalli.