

Miten sisäinen valvonta tukee organisaatiomuutosta?

Yhteiskunnan, toimintaympäristön, organisaation ja toimintatapojen jatkuva muutos on nykyinen normaali. Muutosta ei voi eikä ole syytä pysäyttää mutta sitä on hallittava. Sisäinen valvonta tukee muutosta nostamalla esille organisaation toiminnan kannalta olennaisia asioita, joita on suunniteltava ja seurattava. Seuraavassa tarkastelen sisäistä valvontaa julkisen organisaation kautta.

Syyskuun alussa pohdin sisäisen valvonnan ja organisaation muutoksen yhteyttä osallistuessani IIA:n järjestämälle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kurssille. Kurssi oli erinomainen ajatusten virittäjä siihen, miten eri näkökulmista sisäistä valvontaa voi tarkastella ja pohtia.

Haastamalla omaa ajattelua, voin myös paremmin selittää sisäistä valvontaa muille organisaatioissa. Olen nimittäin kokenut sisäisen valvonnan termin selittämisen haastavaksi esimerkiksi operatiiviselle johdolle ja toisen linjan edustajille. Ongelma liittyy siihen, että ensimmäisen ja toisen linjan edustajat tiedostavat hyvin oman työnsä mutta eivät välttämättä näe sen yhteyttä sisäisen valvontajärjestelmän kokonaisuuteen.

Organisaation muutoksessa sisäisen valvontajärjestelmän ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, jotta varmistetaan toimintojen jatkuvuus, virheettömyys ja laadukkuus. Miten valvontajärjestelmä voi tukea muutosta konkreettisesti?

Hyvä sisäinen valvontajärjestelmä koostuu tavoitteiden asettelusta, toimeenpanosta, seurannasta, raportoinnista ja kontrolloista. Hyvin johdetussa organisaatioissa on muun muassa selkeä strategia ja vuosikohtainen toimintasuunnitelma, hyvä taloudenpito (~taloussääntö), selkeät tehtävät ja vastuut (~työjärjestys), lainsäädännön ja ohjeistuksen mukainen toiminta sekä tietoturvallinen, tehokas ja laadukas ydintoimintaa palveleva tuotanto. Organisaation johtamisjärjestelmä on selkeä, tavoitteet on määritelty ja tavoitteiden toimeenpanoa seurataan. Ylin johto on kiinnostunut seurannasta ja ymmärtää oman vastuunsa sisäisessä valvonnassa.

Virastossani sisäinen valvonta perustuu vahvaan luottamukseen siihen, että virkamiehet hoitavat tehtävänsä niiden edellyttämien vaatimusten mukaisesti. Lähtökohta on oikea, sillä virkamiehen velvollisuuksista määritellään virkamieslaissa, jonka mukaan virkamiehen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Valvontatehtävä onkin sisäänrakennettu virkamiehen tehtäväkokonaisuuteen.

Ylimmällä johdolla on vastuu sisäisen valvontajärjestelmän ja valvonnan tavoitteiden määrittämisestä. Esimiehillä on operatiivinen vastuu varmistaa toimet tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi esimiesten tehtävänä on opastaa työntekijöitä siihen, miten hoitaa tehtävät sääntöjen, ohjeiden ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Jokainen työntekijä puolestaan on vastuussa omalta osaltaan sisäisestä valvonnasta sitoutumalla noudattamaan organisaation toimintaohjeita ja periaatteita päivittäisissä työtehtävissään.

Merkittäviä organisaatiomuutoksia on valtiolla viime vuosina tehty useita esimerkiksi virastoja ja laitoksia yhdistämällä. Luonnonvarakeskuksen, Väylän ja Traficomien virastojen perustamiset ovat esimerkkejä laajoista hallinnonalan sisäisistä uudistuksista. Myös virastojen sisäisiä organisaatiomuutoksia on tehty tai niitä on valmisteilla. Tällaisista voisi mainita jo toteutetut Valtion talouden tarkastusviraston ja Maanmittauslaitoksen sekä tekeillä olevan Rikosseuraamuslaitoksen uudistukset.

22.9.2020

Myös omassa virastossani on syyskuun alussa toteutettu organisaatiomuutos, joka muuttaa merkittävästi totuttuja tapoja, prosesseja, vastuuta ja tehtäviä. Vanhan tyyppinen substanssialueisiin pohjautunut osastojaottelu on korvattu palvelualueilla ja koko organisaatio on järjestelty uudelleen.

Tässä tilanteessa hyvin johdettu sisäinen valvonta tukee tuloksellista toimintaa ja lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä muutosvalmiutta. Lisäksi tarvitaan avointa viestintää ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä.

Muutoksessa on tärkeää selkeästi ja avoimesti kertoa mitä ja miksi tapahtuu sekä miten muutosta käytännössä toteutetaan. Näin iso muutos vaikuttaa väistämättä myös tehtäväjakoisiin ja rooleihin.

Mutta ilman selkeää viestintää uusista tehtäväjaoista ei muutosta ja sitoutumista synny. Yleiset periaatteet ja tehtäväjaot on kirjattava soveltuvien osin työjärjestykseen ja myös muusta dokumentaatiosta on pidettävä huolta.

Muutos toteutuu määrätietoisella tekemisellä ja sitoutumisella. Tavoitteiden määrittäminen on osa sisäistä valvontaa, ja lisäksi tarvitaan toimeenpanon seuranta ja valvontaa. Erityisesti muutoksessa on tärkeää seurata, että organisaatio toteuttaa tavoitteitaan ja lainsäätäjän tahtotilaa toiminnassaan.

Seurantatietoa tuotetaan jo nyt monilta alueilta esimerkiksi taloushallinnon kuukausikatsauksissa ja osastojen puolivuosiseurannoissa. Ylimmän johdon tulisi kuitenkin pohtia sitä, saavatko he riittävät seurantatiedot toiminnasta ja onko alueita, joiden seuranta ja valvontaa tulisi tehostaa.

Ylin johto ei voi eikä sen tarvitse tietää kaikkea vaan jokaisen vastuulla on myös kertoa ylöspäin, mikäli tehtävät, prosessit tai roolit eivät uusilla palvelualueilla, ryhmissä tai tiimeissä ole selkeitä. Vain tietoa jakamalla ja muutoksesta keskustelemalla voimme vaikuttaa korjaavien toimenpiteiden löytymiseen. Aktiivisella osallistumisella ja toiminnalla varmistamme, että organisaatio pystyy toteuttamaan perustehtävänsä yhteiskunnan hyväksi samalla varmistuen, että sisäinen valvonta on toimivaa ja palvelee johtamista.

Kannustankin kaikkia organisaatiomuutoksen kohtaavia niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla osallistumaan muutoksen läpivientiin ja keskusteluihin. Vain yhdessä tekemällä voimme saada erinomaista tulosta aikaiseksi.

Leena Storgårds
kehittämispäällikkö
Tilastokeskus