

LUT School of Business and Management

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

Sisäisen tarkastuksen merkitys pörssiyhtiöissä

The importance of internal audit in listed companies

7.1.2018

Hanna Harjunen

Ohjaaja: Kati Pajunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Hanna Harjunen
Tutkielman nimi: Sisäisen tarkastuksen merkitys pörssiyrityksissä
Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma: Talousjohtaminen
Ohjaaja: Kati Pajunen
Hakusanat: sisäinen tarkastus, pörssiyritys, corporate governance

Tutkimuksessa tarkastellaan sisäisen tarkastuksen merkitystä kahdessa suomalaisessa pörssiyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys sisäisellä tarkastuksella on yrityksissä, mitkä ovat sisäisestä tarkastuksesta saatavat hyödyt ja haasteet, sekä millainen rooli sisäisellä tarkastuksella on kohdeyrityksissä. Tutkimus on laadullinen ja se on toteutettu puolistrukturoiduin haastatteluin. Haastateltavina on kaksi sisäistä tarkastajaa.

Teoriaosuudessa sisäinen tarkastus nähdään tärkeänä osana organisaatioiden hyvää johtamis- ja hallinnointitapaa eli corporate governancea, mutta sen rooliin ja merkitykseen liittyy paljon muutoksia, joita sisäisen tarkastuksen olisi kyettävä käymään läpi vastatakseen organisaatioiden tavoitteisiin ja tuottaakseen lisäarvoa. Empiriassa asiantuntijoiden haastatteluiden avulla pyritään luomaan kokonaiskäsitys sisäisen tarkastuksen merkityksestä Suomessa nykyään, sekä valaisemaan myös tulevaisuuden kehityssuuntia.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että sisäisen tarkastuksen merkitystä ei ole osattu vielä täysin nähdä Suomessa. Roolin toivotaan kehittyvän kohti konsultoivampaa suuntaa. Keskeisimmät sisäisen tarkastuksen tehtävät liittyvät riskienhallintaan. Organisaatioiden johdon ja hallituksen tulisi kyetä ymmärtämään sisäinen tarkastus pikemminkin lisäarvoa tuottavana tekijänä kuin kulueränä yrityksissä.

ABSTRACT

Author:	Hanna Harjunen
Title:	The importance of internal audit in listed companies
Faculty:	LUT School of Business and Management
Academic programme:	Financial Management
Instructor:	Kati Pajunen
Keywords:	internal audit, listed company, corporate governance

This study examines the importance of internal audit in two Finnish listed companies. The aim of this study is to examine what is the importance and function of internal audit in organizations, what are the benefits and challenges of internal audit and what is internal audit's role in these target companies. This Bachelor's Thesis is a qualitative study and it has been carried out through interviewing Internal Auditors in two Finnish listed companies.

Theory suggests that internal audit is an important part of organization's good corporate governance. However, the role and function of internal audit is under many changes as it should be able to create value and respond to organization's aims and needs. In the empirical part of the study, interviews were used to create a bigger picture about the function of internal audit in Finnish companies nowadays and to enhance the understanding of the future guidelines for internal auditing.

The study results show that the importance of internal audit has not been completely understood in Finland. The role of internal audit is hoped to be evolving towards a more consultative direction. The most crucial tasks in internal auditing are related to risk management. Organizational leadership and Board of Directors of companies should be able to understand internal audit as a value-adding factor rather than as an expense.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmetodologia ja teoriakehys.....	3
1.4 Tutkielman rakenne.....	4
2. MITÄ SISÄINEN TARKASTUS ON?	6
2.1 Sisäisen tarkastuksen historiaa.....	6
2.2 Sisäinen tarkastus osana yrityksen hallintoa.....	7
2.3 Sisäisen tarkastuksen ammatillinen viitekehys	9
3. SISÄISEN TARKASTUKSEN MERKITYS	10
3.1 Sisäisen tarkastuksen rooli	12
3.2 Miten sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa?	14
3.3 Sisäisen tarkastuksen haasteet ja tulevaisuus.....	16
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
4.1 Haastateltavien kuvaus	21
4.2 Sisäisen tarkastuksen tehtävät	21
4.3 Sisäinen tarkastus osana valvontaa.....	23
4.4 Sisäisen tarkastuksen merkitys ja haasteet	26
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatioille ja parantamaan sen toimintaa (Sisäiset tarkastajat ry, 2017c). Sisäinen tarkastus on nähty yleisesti yrityksen voimavarana, jota ei olla kuitenkaan vielä osattu täysin ottaa käyttöön. Suomessa listayhtiöiden keskuudessa resurssit on kohdennettu pääsääntöisesti muihin toimintoihin kuin sisäiseen tarkastukseen osana hallinto- ja ohjausjärjestelmiä. Helsingin pörssiin listattujen yritysten osalta vuosina 2010-2012 vain noin puolella oli käytössään sisäinen tarkastus. (Rönkkö 2014, 22) Tämä asettaa jo sisäisen tarkastuksen määritelmässään mainitun lisäarvon tuottamisen kriittiseen valoon, ja siitä syystä haluan tutkia tarkemmin sisäisen tarkastuksen merkitystä ja sitä, miksi jotkin yritykset eivät investoi sisäiseen tarkastukseen.

Sisäisen tarkastuksen perinteinen rooli on laajentunut aina aiemmasta enemmänkin virheitä etsivästä salapoliisista nykyiseksi yritysjohton konsultiksi ja lisäarvoa tuottavaksi yritysneuvojaksi (Ahlawat & Lowe 2004, 147). Sisäinen tarkastus muuttuu yhdessä organisaatioiden muutosten kanssa ja pätevä sisäinen tarkastaja ei enää täytä pelkästään ammattistandardien vaatimuksia, vaan sopeutuu organisaation muutoksiin ja kehitykseen tuoden esiin niitä asioita, joita kyseisessä organisaatiossa pidetään arvossa (Ratsula 2014, 41).

Sisäisen tarkastuksen merkitys on laajentumassa organisaatioiden taloudellisten asioiden tarkastamisesta ja konsultoinnista käsittämään myös osittain ei-taloudellisia osia, kuten esimerkiksi kyberturvallisuutta. KPMG:n vuonna 2017 tilintarkastajille ja sisäisille tarkastajille suunnatussa kyselyssä selvisi muun muassa, että 56 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen laajentaminen kattamaan myös kyberturvallisuutta- ja muita teknologiariskejä kasvattaisi sen yrityksille tuottamaa lisäarvoa ja siihen tulisi tulevaisuudessa käyttää nykyistä enemmän aikaa. (KPMG 2015, 2017, 7,8) Nämä ovat asioita, jotka osittain inspiroivat myös tämän tutkielman

tekemiseen. Millainen on tulevaisuuden sisäinen tarkastus ja mikä on sen merkitys organisaatioille?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämä kandidaatintutkielma tutkii sisäisen tarkastuksen merkitystä yrityksille. Tutkimuksessani haluan selvittää, mistä sisäinen tarkastus on alun perin saanut alkunsa ja mihin sitä tarvitaan, sekä miten sisäisen tarkastuksen rooli nykyään nähdään Suomessa toimivan listatun yhtiön näkökulmasta. Haluan selvittää, onko sisäisen tarkastuksen rooli kasvamassa ja nähdäänkö se enemmän kulueränä verrattuna sen tuottamaan lisäarvoon. Tutkielmassani teen vertailun kahden listatun yrityksen välillä ja haastattelen yritysten sisäisestä tarkastuksesta vastaavia henkilöitä.

Tutkimuksessani keskityn Suomessa toimiviin yrityksiin ja pääasiassa sisäisen tarkastuksen toimintaan Suomessa. Haastatteluihin osallistuvat kohdeyritykset rajataan suomalaisiin pörssiyrityksiin, sillä oletuksena tässä tutkimuksessa on, että listaamattomissa yrityksissä ei ole niin laajasti käytössä sisäistä tarkastusta, joten sen tutkiminen ja analysointi ei ole niin mielekäästä.

Sisäinen tarkastus voidaan helposti sekoittaa sisäiseen valvontaan, joka ei kuitenkaan ole täysin sama asia. Sisäinen valvonta on osa organisaation päivittäisiä menettely- ja toimintatapoja ja koskettaa kaikkia organisaation tasoja ja toimintoja, kun taas sisäinen tarkastus on usein oma yksikkönsä, jonka keskeisenä ajatuksena on objektiivisuus ja riippumattomuus tarkastustoiminnassa (Ahokas 2012, 12-13). Näin ollen rajaan sisäisen valvonnan tutkimisen työni ulkopuolelle ja keskityn vain sisäiseen tarkastukseen.

Tutkimusongelmani ja päätutkimuskysymykseni on:

”Mikä on sisäisen tarkastuksen merkitys yrityksille?”

Lisäksi seuraaviin alakysymyksiin haluan työssäni löytää vastaukset:

”Mitkä ovat sisäisen tarkastuksen hyödyt ja haasteet?”

”Millainen rooli sisäisellä tarkastuksella on listatuissa yrityksissä?”

Näiden kysymysten pohjalta lähdän rakentamaan tutkimustani. Tavoitteenani on ensin ymmärtää mitä sisäinen tarkastus on ja millaisia tavoitteita sisäisellä tarkastuksella on organisaatioiden näkökulmasta, jonka pohjalta voi analysoida haastateltavien yritysten näkökulmasta tarkemmin sisäisen tarkastuksen merkitystä.

1.3 Tutkimusmetodologia ja teoriakehys

Tutkimukseni empiriaosuudessa sisäisen tarkastuksen merkitykseen syvennyttään haastatteluiden kautta. Tutkimukseni empiria kerätään laadullisena, tarkemmin sanottuna puolistrukturoidun, eli teemahaastattelun avulla. Haastattelussa on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ja aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Keskeiset laadullisessa tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteesta, sekä kun halutaan tutkia tiettyihin tapauksiin liittyviä syy-seuraussuhteita, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008, 14) Laadullinen menetelmä sopii yllä esitettyjen myötä hyvin työni tutkimusmetodologiaksi.

Työssäni haastattelen kahta Suomessa toimivan yrityksen sisäisestä tarkastuksesta vastaavaa henkilöä. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja tarkoituksena on analysoida haastatteluissa esille nousevia teemoja, sekä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä ja pohtia sitä kautta vastauksia valitsemini tutkimuskysymyksiin. Haastateltaviksi on valikoitunut Suomessa toimivan lääketeollisuusyrityksen sisäinen tarkastaja, joka on merkitty haastattelussa H1 ja Suomessa toimivan jäte- ja kiinteistöhuollon palveluyrityksen sisäinen tarkastaja, joka on merkitty haastattelussa

H2. Haastattelut on tehty marraskuussa 2017. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu, ja litteroitua tekstiä tuli yhteensä 11 sivua.

Teoriapohjana käytän pääasiassa aiheesta kertovaa kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia, sekä tieteellisiä artikkeleita. Teoriaa täydennetään muun muassa sisäisen tarkastuksen käsikirjojen avulla, kuten Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas teoksella Sisäinen tarkastus (2013), sekä Pickett, The Internal Auditor Handbook (2004). Teoria rakentuu niin, että perehdyn sisäisen tarkastuksen historiaan ja teoriaan, sekä sen merkitykseen osana yrityksen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä. Lisäksi paneudun sisäisten tarkastajien ammattistandardeihin ja työnkuvaan, sekä sisäisen tarkastuksen rooliin ja siihen liittyviin muutoksiin ja haasteisiin, joita voin peilata myöhemmin haastatteluihin.

Aihetta on tutkittu kansainvälisesti melko laajasti esimerkiksi Englannissa, Australiassa ja Italiassa. Erityisesti sisäisen tarkastuksen roolin muutoksesta sekä yhteydestä riskienhallintaan löytyy aikaisempaa tutkimusta. Uudemmissa tutkimuksista esimerkiksi Soh & Martinov-Bennie (2011) ovat tutkineet sisäisen tarkastuksen roolia osana organisaatioita, sekä tulevaisuuden kehityssuuntia. Lisäksi D'Onza, Selim, Melville & Allegrini (2015) ovat tutkineet sisäisten tarkastajien havaintoja lisäarvon tuottamisesta tarkastustoiminnassa. Vanhempia tutkimuksia ovat muun muassa Nagyn & Cenkerin (2002) kyselytutkimus uudistuneen sisäisen tarkastuksen merkityksestä. Spira, & Page (2003) ovat tutkineet sisäisen tarkastuksen roolia ja yhteyttä riskienhallinnassa.

1.4 Tutkielman rakenne

Työni koostuu viidestä pääluvusta, jotka sisältävät tutkielman teoria- ja empiriaosuuden. Ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa esitellään tutkielman aihe, sekä tavoitteet, rajaukset, teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä.

Teoria on jakautunut kahteen pääosaan, joista ensimmäinen rakentuu luvussa kaksi. Siinä esittelen sisäisen tarkastuksen käsitteen ja paneudun sisäisen tarkastuksen kehitykseen ja sen osaan organisaation hallinnosta. Luvussa kaksi esittelen myös sisäisen tarkastuksen ammatillista viitekehystä. Myöhemmin luvussa kolme syvennyn siihen, minkälaisissa toiminnoissa yrityksissä sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli, miten sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa ja mitkä ovat sen tulevaisuuden kehitysnäkymät.

Myöhemmin luvussa neljä tarkastelen kohdeyrityksien sisäistä tarkastusta, sen asemaa ja merkitystä osana yrityksen toimintaa, joka on tutkielmani empiria. Luvussa viisi analysoin tutkimukseni tuloksia ja esille nousseita havaintoja ja esittelen yhteenvedon empiirisistä tuloksista. Pohdin myös, miten ne peilautuvat teoreettiseen viitekehukseen, sekä mitkä ovat mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2. MITÄ SISÄINEN TARKASTUS ON?

Tässä kappaleessa käyn läpi sisäisen tarkastuksen historiaa, sisäistä tarkastusta osana organisaatiota, sekä sen ammatillista viitekehystä. Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 1 luvun 5 § mukaan yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Sisäinen tarkastus on oma yksikkönsä organisaatiossa ja se määritellään riippumattomaksi ja objektiiviseksi arviointi- ja konsultointitoiminnaksi, joka on luotu parantamaan organisaatioiden toimintaa ja tuottamaan lisäarvoa. Sisäinen tarkastus tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan organisaation valvonta-, riskienhallinta-, sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden kehittämiseen ja arviointiin. (Pickett 2004, 239)

Monet organisaatiot ovat kasvaneet niin suuriksi ja monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi, että johdon on vaikea enää itse seurata täysin kaikkia organisaation toimintoja, joista se itse on vastuussa. Tämän vuoksi yrityksiin tarvitaan erityisiä asiantuntijoita arvioimaan yrityksen prosesseja, sekä valvomaan noudatetaanko säädöksiä ja onko raportointi luotettavaa ja ajan tasalla. Sisäinen tarkastus vastaa edellä mainituista toiminnoista. Täten sisäinen tarkastus on apuna johdon päätöksissä ja valvonnan tehostamisessa. Sisäisellä tarkastuksella on myös vaikutusta informaation luotettavuuteen ja läpinäkyvyyteen. (Sawyer, Dittenhoffer & Scheiner 2003, 34; Holopainen, et al. 2013, 17, 98-99)

2.1 Sisäisen tarkastuksen historiaa

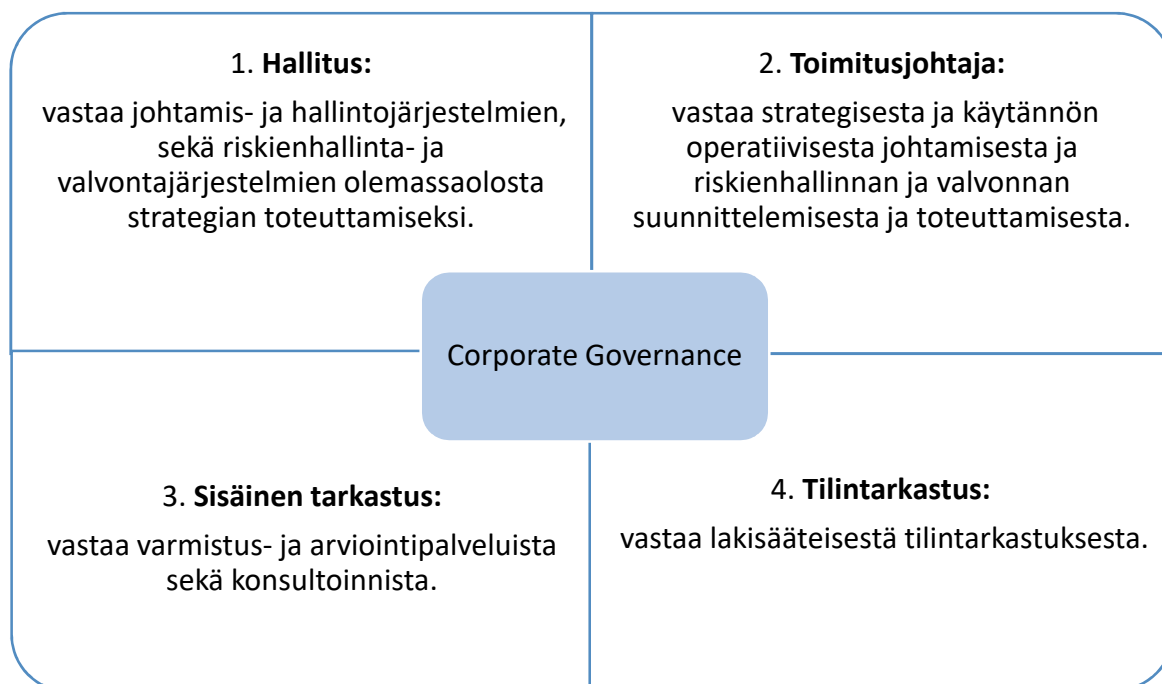
Sisäinen tarkastus (eng. internal audit) tulee alun perin latinan sanasta "auditus", joka tarkoittaa kuulemista ja kuuntelemista. Sisäisen tarkastuksen synty ulottuu historioitsijoiden mukaan muinaiseen Babyloniaan ja Assyriaan ja on peruja Hammurabin laista. (Iovitu 2013, 298) Vasta teollinen vallankumous 1800-luvulla aloitti nykyisen kaltaisen tarkastustoiminnan kehittymisen ja vastasikin kirjanpidon ja tositteiden vertailua ja oli monessa suhteessa tilintarkastuksen kaltainen. Nykyaikainen tarkastus alkoi muodostua vuonna 1941 Yhdysvalloissa, jossa perustettiin sisäisen tarkastuksen kattojärjestö, The Institute of Internal Auditors (IIA).

Tästä eteenpäin sisäinen tarkastus tutki prosesseja lähinnä paljastaakseen virheitä ja järjestelmäheikkouksia. (Holopainen et al. 2013, 22-24)

1900-luvulla sisäinen tarkastus muuttui kontrollista enemmänkin konsultiksi ja se nähtiin tuottavan selvää lisäarvoa. 2000-luvulle siirryttäessä sisäinen tarkastus erikoistui omaksi ammattikunnakseen ja sai määritelmänsä mukaisen roolin organisaatiossa johtamis- ja hallinnointijärjestelmän tukijana. (Holopainen et al. 2013, 22-24) Nagyn & Cenkerin (2002) sisäisille tarkastajille tekemän kyselytutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen suunta muuttuu kuitenkin edelleen perinteisestä tarkastuksesta kohti konsultoivampaa ja lisäarvoa tuottavampaa toimintaa. Sana konsultti ei kuitenkaan tutkimukseen vastaajien mielestä kuvasta tarpeeksi hyvin sisäisen tarkastajan roolia yrityksissä. Konsultti on palkattu ratkaisemaan ongelmia ulkopuolisena, mutta sisäinen tarkastus puolestaan on yrityksen sisäistä arviointitoimintaa. Sisäistä tarkastusta harjoitetaan monissa organisatorisissa ympäristöissä, joiden lainsäädännöt ja kulttuurit ovat toisistaan poikkeavia, joten joidenkin vastaajien mielestä on jopa epäedullista yleistää sisäisen tarkastuksen määritelmä.

2.2 Sisäinen tarkastus osana yrityksen hallintoa

Sisäinen tarkastus kuuluu osaksi organisaatioiden Corporate Governancea, eli johtamis- ja hallinnointikulttuuria. Corporate Governance on organisaatorakenteiden ja prosessien yhdistelmä, joka auttaa johtoa johtamaan organisaation toimintaa ja saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Sisäinen tarkastus edistää osaltaan organisaation johtamis- ja hallintoprosesseja arvioidessaan organisaation toimintaa. (Sisäiset tarkastajat ry, 2017b) Sisäinen tarkastus toimii organisaation sisällä ja kaikilla organisaation tasoilla toimeenpanevan johdon yhteistyökumppanina. Organisaatioiden hyvään johtamis- ja hallinnointikulttuuriin kuuluu neljä toimijaa, joilla tulisi olla organisaatiossa yhtä suuret roolit. (Holopainen et al. 2013, 19):



Kuvio 1. Corporate Governance (Holopainen et al. 2013, 19)

Sisäisen tarkastuksen tavoite yrityksen hallinnon näkökulmasta on auttaa hallitusta suorittamaan valvontavelvollisuutensa tehokkaasti. Se sisältää toisin sanoen sisäisen valvonnan toimivuuden sekä johdon toiminnan arviointia. Sisäinen tarkastus myös koordinoi informaatiovirtaa johdon ja tilintarkastuksen välillä. (Sisäiset tarkastajat ry, 2017b) Sisäisen tarkastuksen tärkein rooli osana yrityksen hyvää hallinnointitapaa on toimia johdon neuvonantajana ja kehittää toimintaansa niin että se vastaa yrityksen strategiaa. Lisäksi hallituksen ja tarkastusvaliokunnan tukeminen erilaisissa hallintopyrkimyksissä nähdään tärkeänä tehtävänä sisäisessä tarkastuksessa. (Gramling & Hermanson 2006, 38,39)

Sisäinen tarkastus on yllä havainnollistetun tavoin osa yrityksen johtamis- ja hallinnointikulttuuria, mutta se voi toimia organisaatioissa monilla eri tavoilla. Sisäinen tarkastus voidaan esimerkiksi pienemmissä yhtiöissä tai resurssien ja osaamattomuuden puitteissa ulkoistaa, joka on usein joustavampi ja kustannustehokkaampi tapa yrityksille. Sisäinen tarkastus voidaan tällöin hankkia

ikään kuin projektiluontoisesti vain tarvittaville osa-alueille. Ulkoistaminen voi myös olla osittaista, riippuen sisäisen tarkastuksen funktiosta ja yksiköstä yrityksissä. Suurimmissa yrityksissä toimii kuitenkin sisäisen tarkastuksen yksikkö ja oma sisäinen tarkastaja. Tällöin hyötynä on se, että sisäinen tarkastus on suoraan organisaation valvonnassa ja tarkastajat ovat yleensä kattavammin perehtyneet organisaation toimintaan, joka tehostaa tarkastusta. Sisäisen tarkastuksen toteuttamiselle on siis vaihtoehtoja, mutta toimintojen valvonta on kuitenkin aina järjestettävä organisaatioon parhaiten soveltuvalla tavalla. (Ahokas 2012, 52) Sisäinen tarkastus toimii tehokkaammin petosten havaitsemiseksi ja riskienhallinnan työkaluna silloin, kun se toimii yrityksen sisällä, eikä ole ulkoistettu. Silloin sillä on laaja käsitys yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Vastaavasti ulkoistettu sisäinen tarkastus koetaan tehottomammaksi siitä syystä, että sen oli vaikeampi ymmärtää täysin yrityksen toimintaa. (Soh & Martinov-Bennie 2011, 614; Yu, Churyk, & Reinstein 2016, 8)

2.3 Sisäisen tarkastuksen ammatillinen viitekehys

Sisäisen tarkastuksen ammatillisesta viitekehuksesta vastaa The Institute of Internal Auditors (IIA), jonka tehtäviin kuuluu lisäksi esimerkiksi kouluttaminen. Se tarjoaa lisäksi kansainvälisen verkoston sisäisille tarkastajille. Suomessa toiminnan järjestämisestä vastaa Sisäiset tarkastajat ry. (Sisäiset tarkastajat ry, 2017a)

Sisäisen tarkastuksen päivitetty viitekehykset astuivat voimaan vuoden 2017 alussa. Muutoksina aiempaan on esimerkiksi kahden uuden standardin sisällyttäminen ja vanhempien standardien päivittäminen (Sisäiset tarkastajat ry, 2017c). Standardit voi lukea suomeksi käännettynä Sisäiset tarkastajat ry:n nettisivuilta. Standardeilla on kaksi pääluokkaa, ominaisuus- ja toteutustapastandardit, joista ominaisuusstandardit määrittelevät sisäisen tarkastuksen tehtäviä hoitavilla yksiköillä tulee olla. Toteutustapastandardit kuvaavat sisäisen tarkastuksen tehtävien luonnetta ja kertovat laatuvaatimukset, mitä työn tulee täyttää. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 2; Holopainen, Koivu et al. 2013, 88) Ammattistandardeja päivitetään ammatillisen viitekehysten muuttuessa vastaamaan nykypäivän organisaatioiden tarpeita ja kohdentamaan

palvelua niin, että se olisi mahdollisimman hyödyllistä ja tuottaisi määritelmänsä mukaan yrityksille lisäarvoa.

Sisäisen tarkastuksen toimijoita ohjaavat myös eettiset säännöt, joiden mukaan sisäisen tarkastuksen tulee toimia. Sisäinen tarkastus arvioi riskienhallintaa ja valvontaa sekä johtamis- ja hallintotapaa, ja se perustuu luottamukseen siitä, että arviointi on itsenäistä ja objektiivista sekä ammattitaitoisesti ja sääntöjen mukaisesti toteutettu (Holopainen et al. 2013, 87). Pickettin (2004) mukaan sisäisen tarkastuksen neljä eettistä peruseriaa ovat rehellisyys, objektiivisuus, luottamuksellisuus ja ammattitaito. Jokainen eettinen periaate luo ennen kaikkea luottamusta. Rehellisyys ja objektiivisuus tarkastajan työssä ovat ensisijaisen tärkeitä, sillä yksi sisäisen tarkastuksen tehtävistä on riskienhallinta ja esimerkiksi väärinkäytöksiä ennaltaehkäisy. Luottamuksellisuus ja ammattitaito puolestaan tulevat esille sisäisen tarkastajan roolissa organisaation osana. Sisäinen tarkastus on konsultointipalvelu ja se tarjoaa arviointia ja neuvontaa yritysjohdolle. Luottamuksellisuus vahvistaa johdon ja tarkastuksen välistä yhteyttä ja pätevyys puolestaan vaikuttaa arvioinnin laatuun. Allegrini, D'Onza, Paape, Melville & Sarens (2006, 846) selvittivät kirjallisuuskatsauksessaan aikaisempien tutkimuksien pohjalta sisäisen tarkastuksen kehitystä Euroopassa. Kirjallisuuskatsauksesta selvisi, että suurin osa sisäisistä tarkastajista noudattaa ammattinsa määrittelemiä eettisiä sääntöjä objektiivisuuden takaamiseksi.

Monet organisaatiot ovat tarkoitukseltaan, kooltaan ja rakenteeltaan hyvin erilaisia, joka vaikuttaa siihen, millaista sisäistä tarkastusta toteutetaan. Vaikka erot ovatkin suuria, antaa sisäisen tarkastuksen ammattistandardit kehyksen ja edellytyksen sille, että toiminto täyttää velvollisuutensa ympäristöstä huolimatta. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 1) Ammattistandardien noudattaminen käytännössä takaa sen, että organisaation luonteesta ja toimialasta riippumatta sisäinen tarkastus suoritetaan oikein. Kun sidosryhmät tietävät mitä sisäinen tarkastus tekee ja mitä ei, on sen helpompaa arvioida sisäisen tarkastuksen toimintaa ammattistandardien mukaisesti ja väärinkäsityksien riski minimoituu (Holopainen et al. 2013, 87).

3. SISÄISEN TARKASTUKSEN MERKITYS

Tässä luvussa tarkastelen sisäisen tarkastuksen roolia, sekä sitä, miten sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa ja luon katsauksen sisäisen tarkastuksen haasteisiin ja tulevaisuuteen.

Kaiken kaikkiaan sisäisen tarkastuksen merkitys organisaatiossa on vuosien saatossa kasvanut. Sen jälkeen, kun valvonnan pettämisestä johtuneet skandaalit ja konkurssit viime vuosina ovat paljastuneet, maailmanlaajuinen kiinnostus hyvää johtamis- ja hallinnointitapaa kohtaan on kasvanut. Lisäksi kasvaneeseen kiinnostukseen on vaikuttanut yrityskauppojen määrä ja kilpailun kiristyminen. Johtamis- ja hallinnointitavan parantamiseksi on yhtenä ratkaisuna nähty sisäisen tarkastuksen perustaminen. (Paape, Scheffe & Snoep 2003, 250; Holopainen et al. 2013, 425) Sisäisen tarkastuksen tehtävinä on tyypillisesti nähty riskienhallinta ja valvonta, jotka raportoidaan suoraan hallintoon. Muita sisäisen tarkastuksen alueita ovat esimerkiksi johdon konsultointi, laadun ja tehokkuuden arviointi, sekä työturvallisuuteen ja -suojeluun liittyvä valvonta. (Soh & Martinov-Bennie 2011, 607)

Sisäinen tarkastus on kuitenkin monessa mielessä haasteiden ja muutoksien edessä, paineita kehittyä ja vastata yrityksen odotuksiin on paljon. Jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa myös sisäisen tarkastuksen tulee kyetä uudistumaan. On hyvä pohtia, minkälaisia tietoja ja taitoja tänään tarvitaan, jotta sisäisellä tarkastuksella olisi parhaimmat edellytykset tuottaa lisäarvoa ja vastata odotuksiin. Jos sisäinen tarkastus jatkaa vain prosessien ja liiketoimintayksiköiden riskien tarkastelua yrityksen tavoitteiden saavuttamisen sijasta, se säilyy toimintona, joka on enemmän vain yrityksen kuluerä kuin kriittistä arvoa tuottava toiminto. (Marks 2017, Internal Auditor) Niina Ratsula (2014, 41) puhuu artikkelissaan sisäisen tilintarkastuksen roolista tulevaisuudessa. Hänen mielestään lisäarvoa tuottava sisäinen tarkastaja on aktiivinen ja valveutunut kahdensuuntaiseen kommunikaatioon erikoistunut kumppani, jonka tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat rehellisyys, ihmissuhdetaidot, kumppanuus, viestintä, tiimityö ja jatkuva oppiminen. Endaya &

Hanefah (2015, 170) tukevat väitettä siinä mielessä, että sisäisen tarkastajan ominaisuudet korreloivat voimakkaasti tarkastuksen tehokkuuden kanssa.

3.1 Sisäisen tarkastuksen rooli

Sisäisen tarkastuksen tärkeimpänä roolina organisaatioissa on lisäarvoa tuottavana toimintona konsultoida ja opastaa johtoa organisaation tehokkuudessa, tavoitteiden saavuttamisessa sekä johtamis- ja hallinnointiprosesseissa. IIA:n tekemän tutkimuksen mukaan näin arvioi yli puolet vastaajista. (Global Audit Information Network Survey 2009, Holopainen et al. 2013, 98) Sisäisen tarkastuksen uusi määritelmä ottaakin huomioon organisatoriset suuntaukset ja kehityksen, ja siinä keskitytään neuvon antavaan lähestymistapaan, joka käsittelee tehokkuutta ja vaikuttavuutta enemmän kuin kirjausten ja dokumentoinnin tarkkuutta. (Bou-Raad 2000, 183)

Sisäisen tarkastuksen rooli on yhä enenevässä määrin riskienhallintaan, valvontaan sekä hallintoon liittyvissä tehtävissä. Kehityksen taustalla on osittain lisäarvon tuottaminen, mutta erityisesti tarve vastata organisaatioiden odotuksiin. Sisäisen tarkastuksen toiminta tulisi määritellä huolellisesti, jotta se vastaisi yrityksen tarpeisiin ja strategiaan ja täten toimisi tehokkaasti. (Arena & Azzone 2009, 55) Sisäisen tarkastuksen muutoksesta mainitsee myös Spira & Page (2003, 657), jotka tutkimuksessaan esittävät, että sisäisen tarkastuksen perinteinen, osin jäykkä ja vahvasti dokumentointiin ja raportointiin suuntautunut toiminta ei vastaa nykypäivän organisaatioiden nopeita muutoksia tietotekniikassa ja johtamiskäytännöissä. Täten johdon valvontaa ei voida enää täysin perinteisin keinoin saavuttaa. Voidaan nähdä, että tarkoituksena ei enää ole toimia nuuskijana ja virheenpaljastimena, vaan ikään kuin toimia kompassina – osoittaa mihin suuntaan organisaatiossa kannattaisi nyt mennä.

Yhteiskuntavastuu on noussut yleiseksi talouselämän trendiksi. Yritykset raportoivat nykyään yhä enemmän myös ei-taloudellisia asioita yritysvastuuraporteissaan.

Esimerkiksi ympäristövastuu on noussut osaksi yritysten raportointia ja todennäköisesti tämä kehityssuunta jatkuu. Yhteiskuntavastuun korostuminen koskee myös sisäistä tarkastusta. Sen tehtävänä lienee lainsäädännön seuraaminen ja raportointi. (Holopainen et al. 2013, 403; Soh & Martinov-Bennie. 2015, 84) Eitaloudellisten roolien hallinnointi on suuri yksittäinen tekijä, johon sisäinen tarkastus kiinnittää huomiota organisaatioissa. Odotettavissa on, että tulevaisuudessa painotetaan vähemmän taloudellisia ja operationaalisia riskejä, kun taas hallinto- ja ohjauksjärjestelmät, yritysten riskienhallinta, sekä kestävä kehitys ja sosiaaliset tekijät, kuten työsuojelu ja yksityisyydensuoja kasvattavat rooliaan sisäisessä tarkastuksessa. Pienin rooli kuitenkin on ympäristötekijöillä, mutta sen rooli arvellaan kasvavan sisäisessä tarkastuksessa tulevana vuosina. (Soh & Martinov-Bennie 2015, 83, 102)

Koska rooli muuttuu ja toimintaympäristö kehittyy, kysymys kuuluu, kuinka suuri roolin sisäiselle tarkastukselle voidaan organisaatioissa antaa? Deloitte (2016) tekemässä tutkimuksessa selviää, että sisäiseen tarkastukseen käytetty budjetti tulee pysymään yhtiöissä samana tai kasvamaan jonkin verran. Suurimpina kasvun kohteina nähdään sisäisen tarkastuksen kehittäminen kohti data-analytiikkaa ja tietoteknisempää osaamista. (Deloitte 2016) Tämä on haasteellinen tilanne siksi, että sisäiseen tarkastukseen liittyy yhtäältä paljon odotuksia ja sitä halutaan kehittää yhä enenevässä määrin kattamaan laajempia kokonaisuuksia, mutta toisaalta siihen käytettävä budjetti odotetaan pysyvän samana kuin aiemmin tai kasvavan vähän. Ajatus taustalla on ehkä se, että sisäinen tarkastus siirtyy perinteisestä valvontatoiminnasta kohti neuvoa antavampaa suuntaa.

Merkitys ei kuitenkaan voi kasvaa yrityksen sisällä loputtomasti, sillä loppujen lopuksi päätöksenteko tulee säilyä kuitenkin hallituksella ja johdolla ja sisäisen tarkastuksen rooli on vain toimia konsulttina ja esittää suosituksia. Organisaatioiden johdolla on aina lopullinen päätösvalta joko hyväksyä tai hylätä ehdotukset. (Bou-Raad 2000, 185) Sisäisen tarkastuksen ja yritysjohton välinen yhteys on suuressa osassa päätöksenteon tukena. Sisäisen tarkastuksen on nautittava johdon ja koko organisaation hyväksyntää, jotta se saa tilaa ja mahdollisuuden tehdä työtään niin, että se olisi lisäarvoa tuottava tekijä. Yrityksissä sisäisen tarkastuksen arvostus ja rooli ovat

täten johdon tuen ja luottamuksen varassa. Sisäinen tarkastus toimii tehokkaasti silloin, kun ylimmällä johdolla on intressi ja halu tukea sisäistä tarkastusta. (Kidron, Ofek & Cohen 2016, 815; Endaya & Hanefah 2016, 161)

Sisäisen tarkastuksen rooliin vaikuttavat myös Pickettin (2004, 243) mukaan organisaation odotukset. Lisäksi rooliin vaikuttavia tekijöitä ovat sisäisen tarkastajan asenteet ja käsitykset, tarkastushenkilöstön taidot ja kyvyt sekä vastaavasti ammatilliset käytänteet. On kuitenkin vaikea määrittää tarkkaa viitekehystä sisäisen tarkastuksen roolille, sillä se toimii monissa eri ympäristöissä ja kaikissa tehtäväkentissä. (Pickett 2004, 243) Sisäisen tarkastuksen kattojärjestö The Institute of Internal Auditors (IIA) ylläpitää sisäisen tarkastuksen ammattistandardeja, joita sisäisten tarkastajien ja sisäisestä tarkastuksesta vastaavien yksiköiden on pakko noudattaa. Kuitenkin sisäisen tarkastuksen toteuttaminen ei ole pakollista kaikissa maissa tai kaikissa yritysmuodoissa, joka on ristiriidassa pakollisten standardien noudattamisen kanssa. Vaikka sisäinen tarkastus onkin joissain tapauksissa lain tai säädösten mukaan pakollinen, ei sisäisen tarkastuksen roolia voida kuitenkaan täysin yksiselitteisesti määritellä, joten sen toteuttaminen on jokaisessa organisaatiossa erilainen, pakollisista standardeista huolimatta. (Chambers & Odar 2015, 40) Tästä huolimatta Arena & Azzone (2009, 43) ehdottavat, että yrityksissä tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota sisäisen tarkastuksen roolin määrittämiseen, koska sillä on vaikutusta myös sisäisen tarkastuksen toiminnan tehokkuuteen.

3.2 Miten sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa?

Määritelmänsä mukaan yksi sisäisen tarkastuksen tehtävistä on tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Toiminto tuottaa lisäarvoa riippumattomalla ja objektiivisella arviointitoiminnalla, sekä edistämällä riskienhallinta-, johtamis- ja valvontaprosessien tuloksellisuutta, joilla voidaan kehittää organisaatiota. (Holopainen, Koivu et al. 2013, 162) Roolin ja määritelmien muuttuessa yhdessä organisaatioiden kehittymisen kanssa myös lisäarvon tuottaminen nähdään uudella tavalla. Sisäisen tarkastuksen lisäarvo määräytyy johdon asettamien tavoitteiden kautta ja johto sanelee odotukset, jotka sisäinen tarkastus olisi kyettävä saavuttamaan, jotta sillä nähtäisiin olevan

lisäarvoa. Kuten aiemmin mainittu, sisäisen tarkastuksen ja johdon välinen suhde on oltava hyvä, jotta se voi ylipäätään toimia tehokkaasti ja johtaa organisaation muutokseen ja kehitykseen, joka puolestaan luo lisäarvoa (Kidron et al. 2016, 807).

Sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa, kun sisäisen tarkastaja kykenee sopeutumaan muuttuviin liiketoiminta- ja riskiolosuhteisiin ja kun johdon asenne on hyväksyvä ja uusiin muutoksiin ja rooleihin avoimesti suhtautuvaa. (Bou-Raad, 2000, 183; KPMG 2017) Sisäisen tarkastuksen kyky tuottaa lisäarvoa on vahvasti yhteydessä sen riippumattomuuteen ja objektiivisuuteen, sekä ylipäätään ammattietiikan toteuttamiseen. Lisäksi kyky arvioida organisaation merkittävimpiä riskejä nähdään tärkeänä lisäarvokehityksessä. (D'Onza et al. 2015, 183)

Yllä mainittujen tekijöiden lisäksi sisäisen tarkastuksen on myös itse kyettävä kehittymään ja ikään kuin valvomaan omaa toimintaansa, jotta se tuottaisi lisäarvoa. Tärkeänä tekijänä lisäarvon määrittämisessä nähdään asiakkaiden palautteen antaminen. Palautteessa tärkeää on arvioida sisäisen tarkastajan pätevyyttä ja tehokkuutta. Toisaalta voidaan kuitenkin nähdä, että sisäisen tarkastuksen keskittyminen palautteisiin on uhkana sen objektiivisuudelle ja riippumattomuudelle, joten palautteen antaminen lisäarvoa tuottavasta näkökulmasta on hieman ristiriitainen. (Nagy & Cenker 2002, 133) KPMG:n (2017) kyselytutkimuksen mukaan sisäinen tarkastus tuottaa parhaimmillaan lisäarvoa silloin, kun se keskittyy organisaatioiden merkittävimpiin riskeihin ja riskienhallintaprosessien riittävyteen. Merkittävimmiltä riskeiltä suojautuminen ja niiden ennaltaehkäisy voi näkyä täten myös yrityksen tuloksessa, eli se on tuottanut yritykselle tällöin lisäarvoa.

Sisäiseen tarkastukseen käytetyillä menetelmillä on myös vaikutusta lisäarvoon. Oikeanlaisten metodien käyttäminen auttaa sisäistä tarkastusta vastaamaan johdon ja muiden sidosryhmien odotuksiin. Ne myös johtavat tehokkaaseen työskentelyyn lyhentämällä prosessiin käytettyä aikaa, sekä kustannussäästöihin ja palvelun luotettavuuden ja laadun nousuun. Parhaimmat menetelmät vaihtelevat kuitenkin alan

ja liiketoimintaympäristön perusteella, joten yhtä oikeaa tapaa tai menetelmää sisäiseen tarkastukseen ei ole. (D'Onza & Sarens 2016, 5)

Miten lisäarvoa voidaan sitten mitata? Sisäisen tarkastuksen luomaa lisäarvoa voi olla vaikea mitata niissä operaatioissa, jossa se toimii, mutta yksi tapa on raportoida kustannussäästöt, joita operaatioissa on mahdollista saavuttaa. Näin ollen sisäinen tarkastus voidaankin organisaatioissa nähdä tuottavana resurssina. (Nagy & Cenker 2002, 133)

3.3 Sisäisen tarkastuksen haasteet ja tulevaisuus

Aikaisemmissa kappaleissa on käyty läpi sisäisen tarkastuksen merkitystä yrityksille sen muuttuvan roolin, sekä lisäarvon tuottamisen näkökulmasta. Vaikka sisäinen tarkastus nähdäänkin tarpeellisena toimintona osana yrityksen johtamis- ja hallinnointiprosesseja, siihen liittyy väistämättä myös haasteita, jotka johdon ja sisäisen tarkastuksen yksikön on hyvä ottaa huomioon toimintaa kehitettäessä ja merkityksen määrittämisessä.

Sisäiseen tarkastukseen liittyvä yksi suuri haaste on riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilyttäminen. Sisäinen tarkastus sisältää kaksi roolia, itsenäinen ja objektiivinen arviointitoiminta, sekä lisäarvoa tuottava neuvonantaja. Nämä roolit ovat kuitenkin ristiriidassa keskenään. Sisäisen tarkastuksen järjestämisestä ja ylipäätään sisäisestä valvonnasta vastaa johto, joten sisäisellä tarkastuksella voi olla mahdollinen intressiristiriita johtoon. (Christopher, Sarens & Leung 2009, 203; Brody & Lowe 2000, 171) Haasteena sisäisellä tarkastuksella on siis säilyttää täydellinen riippumattomuus ja samalla toimia johdon konsulttina ja säilyttää hyvät välit johtoon. Riskinä on, että tarkastuksessa ei uskalleta arvioida johdon toimintaa objektiivisesti. Väitettä tukee myös Nagy ja Cenker (2002, 136) tutkimuksessaan, jonka mukaan sisäisen tarkastuksen kehityssuunta näyttäisi määräytyvän pikemminkin johdolta kuin sisäisen tarkastuksen ammattikunnalta. Tarkastusraporteissa ei ole objektiivista mielipidettä, vaan pikemminkin esitetään arvioita ja ratkaisuja, joiden uskotaan olevan

organisaation ja johdon kannalta parhaaksi. Täten riippumattomuutta ja objektiivisuutta ei saisi uhrata lisäarvon tuottamisen kustannuksella, sillä ne ominaisuudet sisäisessä tarkastuksessa ovat ainutlaatuisia organisaatiossa. (Broby & Lowe 2000, 169, 175)

Sisäinen tarkastus palvelee monia sidosryhmiä. Ideaalitulanteessa sisäinen tarkastus ottaisi huomioon kaikki sidosryhmät ja vastaisi heidän odotuksiinsa, mutta käytännössä näin ei ole. Haasteena on nimenomaan se, että kaikkia organisaation sidosryhmiä ei täysin voi miellyttää, sillä heidän vaatimuksensa ja odotuksensa poikkeavat paljon toisistaan ja sidosryhmien määrä on kasvanut aikojen saatossa. Tärkeimpänä sidosryhmänä nähdään hallitus, jolle sisäisen tarkastuksen palvelut ovat ensisijaisesti suunnattu. Hallitukselle raportointi pitää sisäisen tarkastuksen lisäksi irrallisena ja riippumattomana ylimmästä johdosta. (D'Onza & Sarens 2016, 3) Jos vuorovaikutus hallituksen kanssa on vähäistä ja sisäistä tarkastusta ei pidetä keskeisenä toimijana osana hallintoa, se ei ole täyttänyt potentiaaliaan hyvän hallintotavan edistäjänä (Gramlin & Hermanson 2006, 39).

Väistämättä sisäisen tarkastuksen tarpeellisuuteen ja hyötyihin kiinnittää kriittisesti huomiota silloin, kun paljastuu skandaaleja, jotka saattavat joissain tapauksissa olla laajoja, kuten esimerkiksi vuonna 2007 Yhdysvalloissa alkunsa saanut pankki- ja finanssikriisi. Globalisaation vaikutuksesta ja kilpailun kiristyessä yrityksille tulee paineita tuottaa omistajille voittoa, mikä helposti johtaa väärinkäytöksiin ja talouskriiseihin. (Popa, Breban & Bochis 2013, 1355) Toisin sanoen yritykset eivät enää toimi yksin ja irrallisina muista, vaan vaikuttavat toisiinsa. Kun yhdellä menee huonosti, sen vaikutus näkyy pian muissa yrityksissä ja sidosryhmissä, ja vastaavasti hyvät ajat nostavat myös muita yrityksiä. Kyse on siis riskienhallinnasta.

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa määritellään riskienhallintaprosessien arviointi osaksi sisäisen tarkastuksen tehtäviä. Sisäisen tarkastuksen tulee lisäksi edistää niiden kehittämistä. (Sisäiset tarkastajat ry 2016, 20) Pörssiyhtiöiden on ylläpidettävä sisäistä tarkastusta, jotta se voi jatkuvasti tarjota johdolle ja tarkastusvaliokunnalle arvioita yhtiön riskienhallintaprosesseista ja sisäisen valvonnan

järjestelmistä (Soh & Martinov-Bennie 2011, 606). Finanssikriisin aikaan sisäinen tarkastus oli osa sitä rakennetta, joka epäonnistui, vaikka sisäinen tarkastus yleisesti ottaen toimii tehokkaasti. Tulevaisuudessa sisäiselle tarkastukselle olisikin annettava mahdollisuus toimia laajemmin, jotta se voisi arvioida organisaation johtoa ja sen toimintaa, täten vähentämällä riskejä. (Chambers & Odar 2015, 39)

Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa on varmistaa, että riskienhallintaprosessi on olemassa, ja että riskit on otettu huomioon ja niitä on arvioitu. Sisäinen tarkastus voi konsultoida johtoa riskienhallintatoimenpiteiden ymmärtämisessä, mutta se ei saa esimerkiksi määrätä riskienhallintaprosesseista tai tehdä riskienhallintaan liittyviä päätöksiä, eikä olla vastuussa riskienhallinnan ja valvonnan toteuttamisesta. Yllämainitut esimerkit ovat aina johdon tehtäviä. (Holopainen et al. 2013, 56) Voidaan esittää mielipiteitä siitä, oliko sisäinen tarkastus osaltaan aiheuttamassa kansainvälisen finanssikriisin syntyä, mutta selvää on, että yksin se ei ole sitä voinut synnyttää. Päätökset tehdään kuitenkin aina yritysjohdossa. Haasteena on kuitenkin yrittää arvioida johtoa riskienhallinnan näkökulmasta. Onko kaikki riskit varmasti huomioitu ja millaisilla toimenpiteillä niiltä voidaan välttyä? Nopeasti muuttuvissa organisaatioissa haasteena on myös kyetä vastaamaan yllättäviin riskeihin, joita ei aikaisemmin ole ollut.

Deloitte (2016) tekemän tutkimuksen mukaan sisäinen tarkastus on tienristeyksessä. Organisaatiot kehittyvät huimaa vauhtia ja omistajien tarpeet ja vaatimukset kasvavat yhdessä markkinoiden kilpailun kanssa – kukkulan kuninkuudesta haaveilee moni, mutta tie huipulle on haastava. Sisäisellä tarkastuksella nähdään nykyisellään olevan lisäarvoa tuottava merkitys mutta sen on muututtava vastaamaan nykypäivän vaatimuksia organisaatioissa. Sisäisen tarkastuksen on kehityttävä, jotta se vastaa omistajien odotuksia. Tällä hetkellä perinteinen tarkastustoiminta on eurooppalaisissa yrityksissä edelleen hallitsevaa, sillä suurin osa sisäisten tarkastajien työajasta menee edelleen tarkastus- ja arviointitoimintaan (Allegrini et al. 2006, 846).

Soh & Martinov-Bennie (2011, 613) selvittivät tutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden odotuksia. Sisäisistä tarkastajista koostuvat vastaajat olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa sisäisen tarkastuksen rooli korostaa yhä enemmän riskienhallintafunktiota ja tarkastuksessa kehitytään enemmän kohti reaaliaikaista monitorointia. Eli toisin sanoen sisäinen tarkastus nähdään tulevaisuudessa ennakoivampana konsultointitoimintana, kun perinteisenä toimintojen tarkastuksena. Tällä hetkellä yli puolet tutkimukseen vastaajista sisäisen tarkastuksen johtajista eivät olleet täysin tyytyväisiä sisäisen tarkastuksen kyvykkyyteen annetuilla resursseilla tuottaa lisäarvoa ja vastata johdon odotuksia (Deloitte 2016). Tämän faktan valossa sisäisen tarkastuksen muutokselle on huutava tarve, sillä sijoittajat ja omistajat eivät ehkä näe sisäistä tarkastusta lisäarvoa tuottavana tekijänä, vaan enemmänkin kulueränä yrityksissä.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia sisäisen tarkastuksen merkitystä yrityksissä. Tässä osiossa käsittelen haastattelujen pohjalta sisäistä tarkastusta kohdeyrityksissä. Sisäisen tarkastuksen merkitykseen liittyy myös sen rooli, sekä hyödyt ja haasteet, joita käsiteltiin jo aiemmassa luvussa. Näin ollen haastattelukysymykset muotoutuivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1.

Haastatteluissa halusin antaa haastateltaville vapautta vastauksien esittämiseen, sillä sisäisen tarkastuksen rooli yrityksissä voi vaihdella. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina. Molemmat haastateltavat vastaavat kohdeyrityksien sisäisestä tarkastuksesta. Kohdeyritykset ovat molemmat suomalaisia pörssiyhtiöitä, joka oli tärkeä kriteeri valinnassa, sillä listaamattomissa yhtiöissä ei usein ole sisäistä tarkastusta. Lisäksi pörssiyhtiöihin liittyy tiukemmat säädökset, esimerkiksi valvonnan näkökulmasta. Haastattelut tehtiin yritysten pääkonttoreilla 17.11.2017 ja 20.11.2017. Tutkimusaineisto on ensiksi litteroitava, jotta se saatetaan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan analysoida (Metsämuuronen 2008, 48). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja litteroitua tekstiä tuli yhteensä 11 sivua. Aineiston kerääminen ja analysointi on osittain tehty yhtä aikaa haastattelujen yhteydessä.

Haastatteluja peilataan edellä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja analysoidaan, miten teoria näkyy haastateltavien sisäisten tarkastajien työssä. Haastatteluissa käsiteltiin sisäisen tarkastuksen työhön ja työnkuvaan liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen empiirinen osuus on jaettu haastattelukysymyksissä olleiden teemojen mukaan. Haastateltavien henkilöllisyys ja kohdeyritykset pidetään anonyymeina tässä tutkielmassa.

4.1 Haastateltavien kuvaus

Haastateltava H1 on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri ja farmaseutti. Hän on Suomessa toimivan listatun yrityksen sisäinen tarkastaja, ja on ollut alalla noin viisitoista vuotta. Aiemmin haastateltava on tehnyt talousalan tehtäviä ja toiminut esimerkiksi pitkään controllerina. Hän on toiminut aikaisemmin noin kaksi ja puoli vuotta toisessa yrityksessä sisäisenä tarkastajana, kunnes haki kohdeyrityksen sisäisen tarkastajan paikkaa. Haastateltava kertoi olevansa vain ajautunut alalle, ja alkanut opiskella alaa silloin, kun päätyi sisäiseksi tarkastajaksi.

Haastateltava H2 on koulutukseltaan liiketalouden tradenomi. Hän päätyi alalle ensiksi tilintarkastusfirman kautta, jossa hän toimi riskienhallinnan konsultin tehtävissä noin kahdeksan vuotta, johon kuului osana myös sisäinen tarkastus. Hän sanoi myös olevansa ajautunut alalle, osittain oman etiikan kautta. Sittemmin hän halusi siirtyä konsultin tehtävistä toisaalle ja haki sisäiseksi tarkastajaksi. Hän ehti toimia sisäisenä tarkastajana muissa yrityksissä yhteensä kahdeksan vuotta, ja nykyisessä työssään hän on ollut neljä vuotta. Haastateltava on päässyt itse kehittämään sisäisen tarkastuksen toimintaa kohdeyrityksessä, sillä ennen siellä ei ole ollut ollenkaan sisäisen tarkastuksen yksikköä. Molemmat sisäiset tarkastajat ovat tällä hetkellä ulkopuolisen työnantajan palveluksessa, mutta toimivat pääsääntöisesti kohdeyrityksissä.

4.2 Sisäisen tarkastuksen tehtävät

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on arvioida, toimivatko riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallinnointiprosessit tiettyjen periaatteiden mukaisesti. Näitä periaatteita voivat olla esimerkiksi informaation oikeellisuus ja luotettavuus, sekä liiketoiminnan tavoitteet ja niihin liittyvien riskien tunnistaminen ja hallinta. Riskien esille tuominen ja valvontanäkökulma ovat tärkeitä, mutta sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu myös raportointi. Sisäinen tarkastus on paljon tekemisissä johdon kanssa ja konsultatiivinen näkökulma nähdään siinä tärkeänä. Molemmat haastateltavat näkevät sisäisen tarkastuksen ikään kuin konsulttina ja johdon työkaluna olemisena. Suurin osa sisäisen tarkastajan ajasta menee haastateltavien mukaan johdon tai hallituksen

toimeksiantojen parissa. Haastateltavat kuvaavat, että töitä on usein yhdelle ihmiselle sisäisen tarkastuksen parissa paljon.

Sisäisen tarkastuksen toimintakenttä on laaja ja se kattaa usein monia eri tasoja. Yhteistyön tekeminen muiden organisaation tasojen kanssa on tavanomaista, mutta ei aina välttämätöntä, mutta esimerkiksi riskienhallintaorganisaatiot ovat paljon tekemisissä sisäisen tarkastuksen kanssa. Yhteistyön muoto eri tahojen kanssa voi olla myös erilaista, niin kuin näissä kahdessa kohdeyrityksessä. H1 sanoo olevansa paljon tekemisissä tilintarkastajien kanssa, sekä riskienhallintafunktion kanssa, kun taas H2 on enimmäkseen tekemisissä riskienhallintafunktion kanssa, sekä jonkin verran myös lakipalveluiden kanssa.

H1: ”Yhteistyötä tehdään paljon tilintarkastajien kanssa, eli saadaan yhdessä hyvää hallintotapaa. Ja myös tilintarkastajien tehtäviin, kuten taloudellisiin kontroleihin liittyviä asioita saadaan mukaan keskusteluihin. Sitten riskienhallinta-asioissa tehdään yhteistyötä riskienhallintafunktion ja controllereiden kanssa.”

H2: ”Teen paljon yhteistyötä johtoryhmäläisten kanssa ja riskienhallintaorganisaation kanssa, koska se on ollut yksi osa-alue missä olen ollut aika vahvasti mukana oman taustani takia, kun olen tehnyt paljon riskienhallinnan konsultin tehtäviä. Osa syy yhteistyöhön on se, että itse sisäisenä tarkastajana tarvitsen riski-informaatiota siihen, mihin käytän omat resurssit. Lisäksi lakipalveluiden kanssa, heidän kanssaan teen aika paljon yhteistyötä erinäisissä asioissa. Ja sitten tietysti projektiorganisaatiot meillä, niin niissä todella vahvasti.”

Vastauksista huomataan, että sisäinen tarkastus on tekemisissä monien eri tahojen kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että sisäinen tarkastaja kykenee tekemään töitä kaikkien organisaation tasojen kanssa, aina tavallisesta työntekijästä ylimpään johtoon. Kuten haastateltava H2 sanoo, riskienhallinnan kanssa tehty yhteistyö on tärkeä, koska hän saa sieltä tärkeää tietoa mahdollisesti tärkeimmistä riskeistä, joihin sisäisen tarkastajan on kiinnitettävä huomiota. Vastauksissa haastateltavien välillä

esiin nousseisiin eroihin voivat vaikuttaa esimerkiksi kohdeyrityksien erilaiset toimialat ja yritysten erilainen rakenne tai esimerkiksi sisäisen tarkastuksen erilainen funktio yrityksissä. Haastatteluissa tuotiin ilmi se, että sisäiselle tarkastukselle on määritelty standardit, joiden mukaan toimia, mutta loppujen lopuksi sen on itse kyettävä mukautumaan yritysten tilanteeseen sopivaksi. Tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat kuitenkin hallitus ja johto, joiden kanssa haastateltavat ovat tekemisissä käytännössä koko ajan.

4.3 Sisäinen tarkastus osana valvontaa

Sisäisen tarkastuksen rooli osana yritysten valvontaa ja hallinnointia käsittää paljon työtä. Sisäiset tarkastajat ovat vastuussa raportoinnista ja arviointi- ja konsultointitoiminnan toteuttamisesta. Arviointi- ja konsultointitoimintaa varten on määritelty standardit, joita sisäiset tarkastajat noudattavat, mutta käytännössä rooli on erilainen eri yrityksissä:

H2: ”Mielestäni standardit ovat enemmänkin ohje tai ajatusmalli minkä mukaan pitää toimia, mutta se pitää siihen omaan organisaatioon istuttaa sopivaksi.”

Organisaatiot ovat kooltaan, toimialaltaan ja strategioiltaan hyvin erilaisia, joten sisäinen tarkastus on oltava juuri siihen viitekehykseen sopiva, jotta siitä olisi eniten hyötyä organisaatolle. Informaation tuottaminen ja raportointi listayhtiöissä nähdään usein tärkeänä, sillä sen ympärillä on monia sidosryhmiä, jotka käyttävät informaatiota hyväkseen. Sisäinen tarkastus tuottaa informaatiota pääasiassa hallitukselle ja toimitusjohtajalle, mutta myös tarkastusvaliokunnalle, mikäli sellainen funktio yrityksissä on. Suoritetuista tarkastuksista laaditaan kirjallinen raportti, joka jaetaan emoyhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle, sekä tarvittaessa muille vastuhenkilöille.

H1: ”Sisäinen tarkastus raportoi tarkastusvaliokunnalle, toimitusjohtajalle. Informaatiota tuotetaan hallituksen puheenjohtajalle, tarkastusvaliokunnan jäsenille, toimitusjohtajalle. Ja koko se organisaatio jolle tarkastusta tai arviointia tehdään, eli ne ovat ne pääasialliset sidosryhmät.”

Sisäisen tarkastukseen kuuluu olennaisesti kaksi osaa, arviointi ja konsultointi. Tarkastuksissa haastatellaan ihmisiä ja käydään läpi materiaaleja ja tehdään yleensä järjestelmällistä tiedonhakua. Arvioinnissa käytetään apuna standardeja tai kriteeristöjä, joihin tarkastusta usein peilataan, eli taustalla on aina oltava jokin viitekehys mihin kohteen tarkastusta voidaan tehdä.

Haastateltavat korostivat sitä, että konsultointinäkökulma on todella tärkeä osa sisäistä tarkastusta ja se on edelleen alan piirissä liian vähän käytetty. Konsultointi on käytännössä sitä, että sisäiset tarkastajat osallistuvat projekteihin jo heti alussa ja pääsevät kartoittamaan riskejä ennalta. Konsultoinnissa tärkeää on siis olla mukana käytännön tekemisessä. Esimerkiksi H2 on mukana erilaisissa työpajoissa ja projekteissa, jotta voi jo siinä vaiheessa nostaa esiin havaintoja. Haastateltavat pohtivat sisäisen tarkastuksen merkitystä johdon konsulttina useasti, joten palaan konsultointiin vielä myöhemmissä vaiheissa.

Sisäisen tarkastajan yksi tärkeimmistä rooleista on riippumattomuus ja objektiivisuus, jotka osaltaan tekevät sisäisen tarkastajan roolista ainutlaatuisen organisaatiossa. Riippumattomuutta edesauttaa haastateltavien mielestä se, että he ovat ulkopuolisen työnantajan alaisuudessa. Molemmat haastateltavat kokivat, että sisäinen tarkastus on heidän kohdeyrityksissään riippumatonta. Molempien haastateltavien mielestä myös suora yhteys hallitukseen tuo riippumattomuutta.

H1: ”Riippumattomuushan tulee siitä, että raportointi on asetettu sillä tavalla, että minulla on pääsy hallituksen valiokuntaan ja toimitusjohtajalle ja silloin se on täysin riippumatonta yrityksen johdosta ja sen toiminnasta. Ja nyt varsinkin, kun olen ulkopuolinen, niin se tukee sitä mielestäni sitä entistä paremmin.”

H2: ”Varsinkin nyt kun tehdään ulkoistettuna, eli toisen yhtiön kautta niin koen, että se on hyvä ja parantaa sitä vielä. Ja se, että olen hallituksen alainen suoraan, enkä esimerkiksi toimitusjohtajan tai talousjohtajan niin se tuo sitä riippumattomuutta.”

Objektiivisuus on haastateltavien mielestä yksi sisäisen tarkastajan tärkeimmistä ominaisuuksista, jonka he kokevat tulevan erityisesti oman ammatillisuuden kautta. Päätösten tekeminen ei kuulu sisäisen tarkastajan tehtäviin, eikä muiden mielipiteistä saa olla liian riippuvainen.

H1: ”Objektiivisuus on pitkälti sitä, että luottaa omaan ammattitaitoonsa ja ei anna tehdä johtopäätöksiä subjektiivisesti eli anna jonkun henkilön vaikuttaa liikaa siihen mitä on itse todennut. Eli johtopäätöksien tulee aina perustua siihen mitä on todettu tai havaittu kriteeristöä vastaan, eikä siihen mitä joku sanoo, eli se evidenssi on siellä taustalla.”

H2: ”Tokihan minun täytyy säilyä objektiivisena ja en saa tehdä päätöksiä. Ja sillä tavalla se riippumattomuus säilytetään. Minä en ole sanomassa, että näin täytyy tehdä, vaan nostan esiin niitä ongelmia ja sitten mietitään yhdessä ja sitten he (johto) päättävät itse, että miten se homma toteutetaan.”

Halusin haastatteluissa selvittää, säilyykö sisäisen tarkastuksen objektiivisuus ja riippumattomuus, mikäli sen rooli on yhä enemmän ja enemmän toimia johdon konsulttina. Haastattelussa H1 oli sitä mieltä, että objektiivisuuden ja riippumattomuuden ajatus on koko ajan pidettävä mielessä töitä tehdessä. Päätöksiä ei saa tehdä organisaation puolesta, mutta sisäinen tarkastus on varmentamassa päätöksentekoa, sekä mahdollisesti kyseenalaistamassa niitä, ottamalla huomioon mahdolliset riskit ja tiedottamalla niistä. Haastateltava H2 puolestaan oli vahvasti sitä mieltä, että objektiivisuus ja riippumattomuus säilyvät kyllä, sillä konsultoinnissa pyritään tunnistamaan riskejä ennakoivasti, kun taas perinteisessä tarkastus- ja arviointitoiminnassa käytännössä samat asiat toteutetaan jälkikäteen. Riippumattomuuden ja objektiivisuuden kannalta on toisaalta yhdentekevää, kummalla

tavalla tehtävät suoritetaan, eikä hän näe konsultoinnin ja riippumattomuuden välillä mitään ongelmaa.

4.4 Sisäisen tarkastuksen merkitys ja haasteet

Ammattina sisäinen tarkastus on haastateltavien mielestä todella mielenkiintoinen, mutta haastava. H1 mielestä sisäisellä tarkastajalla on roolissaan hyvin laaja tietotaito monista asioista. Sisäisen tarkastajan on omaksuttava paljon asioita, ja kuten H2 sanoo, sisäisen tarkastuksen tehtäväkenttä käsittää koko konsernin ja kaikki prosessit. Haastattelussa nousi esille myös sisäisen tarkastajan ammatti ja ihmisten parissa toimiminen. Ammatissa on tärkeä muistaa, että töitä tekevät aina ihmiset, eikä tarkastuksessa saa keskittyä pelkästään karkeaan numeeriseen faktaan:

H2: ”Mikä mielestäni on aika tärkeä asia, mitä sisäiset tarkastajat eivät monestikaan ymmärrä, on se, että tässä pitää tajuta niitä inhimillisiä asioita myös. Ne inhimilliset asiat ovat oikeasti monesti niitä mitkä aiheuttavat riskejä ja mitä pitää mahdollisimman hyvin pystyä hallitsemaan. Koen, että se puoli jää aika useasti sisäisillä tarkastajilla tajuamatta, että he katsovat sitä tiukkaa faktaa eikä yhtään ajattele, että tässä on joku ihminen tekemässä tätä.”

Haastateltavat pohtivat paljon sisäisen tarkastuksen merkitystä nyt ja tulevaisuudessa, sekä muutoksia, joita he uskovat ja toivovat tapahtuvan. Teoreettinen viitekehys ehdottaa, että suurimmat muutokset tulevat tapahtumaan sisäisen tarkastajan roolissa. Rooli muuttunee edelleen kohti konsultoivampaa suuntaa. Haastateltavien mielestä valitettavan useissa pörssiyrityksissä konsultoivaa merkitystä ei kuitenkaan ole osattu nähdä.

H1: ”Mielestäni on hirveän sääli, että yrityksissä panostetaan sisäiseen tarkastukseen liian vähän. Paljon enemmän voisi panostaa, sillä tämä on samalla kehittävä ja konsultoiva toiminto yrityksissä. Meillä on tosi laaja tietotaito monista

asioista ja meidän rooli on siinä sisäisen valvonnan ja hyvän hallintotavan kehittämässä. Niissä riittää yrityksissä usein hommaa ihan pilvin pimein.”

H2: ”Tietysti koen, että sisäinen tarkastus on todella tärkeää, koska koen että hallituksella tai johdolla ei ole niin syvää näkemystä tietyistä asioista, joita sitten itse olen selvittämässä. He saavat sitten minulta sen tiedon mikä siellä mahdollisesti mättää ja pystyy vielä siinä vaiheessa puuttumaan niihin asioihin ennen kuin kaikki on ihan pielessä. Ja sitten nimenomaan se valvontanäkökulma, mielestäni hyvin harva osaa ottaa sen huomioon. Ja sitten se, että kaikkihan tietää omalta osaltaan ne asiat, mutta sellaista kokonaisnäkemystä aika harvoin kenelläkään on. Ja se on minun tehtävänäni yrittää saada se kokonais käsitys ja sitten katsoa niitä asioita jotka sitten vaikuttavat toisiinsa.”

Haastatteluissa puhuttiin sisäisen tarkastuksen roolista ja merkityksestä paljon. Haastateltavien mielestä yksi suurimmista sisäisen tarkastuksen haasteista on se, että sisäisen tarkastuksen roolia ei kunnolla tiedetä. Se saatetaan nähdä yrityksissä edelleen kulueränä ja joskus myös voidaan rinnastaa tilintarkastukseen. Merkityksen kasvattamisessa ja roolin selkeyttämisessä on haastateltavien mielestä paljon tekemistä vielä Suomessa. Erityisesti tavallisesta tarkastustoiminnasta siirtyminen enemmän ennakoivampaan ja konsultoivampaan suuntaan nähdään kriittisenä haasteena.

H1: ”Konsultointi on mielestäni yksi haaste. Sitä ehkä toivoisikin, että olisi enemmän, ja siinä on haasteita puskea sitä läpi, koska on totuttu tietynlaisiin toimintatapoihin yrityksissä. Sitten haasteena osittain myös se, että kaikki yhteistyökumppanit ja sidosryhmät eivät välttämättä tiedä mitä tämä sisäinen tarkastus on. Kun ihmiset eivät tiedä mitä tämä tekee, niin oletetaan tietyn tyyppistä, joka johtaa siihen, että usealla eri sidosryhmällä saattaa olla ihan eri käsitykset ja firmastakin toiseen on aivan eri käsitykset mitä sisäinen tarkastus tekee, koska se toiminta on rakentunut tietynlaiseksi.”

H2: ”Monessa paikassa on se haaste, että ei ymmärretä mihin sisäistä tarkastusta voidaan hyödyntää. Se on ehkä isoin haaste. Ja sitten monesti koen, että sisäiset tarkastajat eivät ole tarpeeksi vahvoja, että he uskaltaisivat tehdä sitä konsultatiivista puolta, mikä on oikeasti todella tärkeää. Ja myös se, että ymmärtääkö hallitus, että millaisia toimeksiantoja sisäiselle tarkastukselle kannattaa antaa. Ne koen ehkä kriittisimpinä haasteina.”

Sisäisen tarkastuksen rooliin liittyvät haasteet liittyvät niihin odotuksiin, joita haastateltavilla on tulevaisuuden sisäisen tarkastajan roolista. Haastateltavat toivovat, että alan ammattikunta kehittyisi Suomessa. Merkityksen korostaminen vaatii kuitenkin toisaalta paljon oma-aloitteisuutta, jotta organisaatiot ja erityisesti hallitus ja johto voisivat ymmärtää sisäisen tarkastuksen arvon. Molemmat haastateltavat ovat ottaneet tavoitteekseen omalta osaltaan viedä eteenpäin sisäisen tarkastuksen kehitystä Suomessa, jotta se nähtäisiin enemmän valttikorttina kuin kulueränä. Molemmat haastateltavat näkevät konsultoinnin sellaisena tulevaisuuden muutoksena, johon he itse uskovat. Erityisesti se, että sisäinen tarkastus muuttuisi enemmän ennakoivampaan suuntaan, vaikka se vielä toistaiseksi nähdään yhtenä kehityskohteena. Nykyään vielä monissa paikoissa sisäinen tarkastus on sitä, että tarkastellaan kontrolleja ja tehdään havaintoja jonkun projektin toteuttamisen jälkeen. Tulevaisuudessa sisäinen tarkastus olisi jo ennakoivasti vaikuttamassa siihen, millä tavalla projektit ja toiminnot on toteutettu.

H1: ”Näen itse sen, että ihan yleisesti alan ammattikunta voisi Suomessa kehittyä tosi paljon.”

H2: ”Luulen kyllä, että rooli muuttuu tulevaisuudessa, mutta se vaatii sitä, että tämä ammattikunta muuttuu. Suomessa on ennen laitettu sisäisiksi tarkastajiksi sellaisia, kenellä ei ole ollut mitään muuta tehtävää niin se ei ole mikään ihme, että se on mennyt tällaiseksi, mutta todellakin toivon, että tämä todellakin tästä kehittyy. Ja se on yksi tämän meidän yhtiön ajatus, että pääsisimme viemään vähän sitä siihen suuntaan, että ollaan enemmän sellainen neuvonantaja yhtiössä.”

Vaikka muutoksia toivottiin tapahtuvan, olivat haastateltavat sitä mieltä, että sisäinen tarkastus tuottaa yritykselle ainutlaatuista lisäarvoa. Pelkästään sisäisen tarkastuksen olemassaolo tuottaa lisäarvoa, sillä yrityksissä aletaan tällöin kiinnittää huomiota enemmän riskitekijöihin. Myös se, että hallitus ja johto saavat riippumatonta tietoa yrityksestä ja pystyy kehittämään yritystä sisäisen tarkastuksen avulla, nähdään lisäarvoa tuottavana tekijänä. Ylipäätään prosessien tehostuminen ja virheiden vähentyminen ovat asioita, joita sisäisen tarkastuksen avulla voidaan saavuttaa, joista yritykset saavat lisäarvoa.

H1: ”Mielestäni pelkästään jo se, että sisäinen tarkastus on ylipäätänsä olemassa organisaatioissa on hyödyllistä, koska aika usein esimerkiksi kun minulla on tarkastuskohteita, niin niistä ei tarvitse kuin ilmoittaa, niin se kehitys siellä lähtee jo tapahtumaan, koska organisaatio alkaa jo itse laittamaan kuntoon tiettyjä juttuja. Sitten se, että kun tätä työtä tehdessä käydään läpi tiettyjä asioita, joten jos tulee havaintoja ja riskejä niin sitten tehdään suosituksia miten sitä toimintaa voidaan parantaa. Sitä kauttahan sitä kehitystä tapahtuu. Plus sitten ihan se, että hallitus ja ylin johto saa sitä tietoa organisaatiosta, myöskin niistä asioista joita ei välttämättä kerrota tai halutakaan kertoa. Saa sellaista objektiivista tietoa organisaation sisällä. Lisäarvo syntyy sitä kautta, mutta myöskin se toiminnan tehokkuus on aina sellainen mitä katsotaan.”

H2: ” Tärkein on se, että hallitus ja johto voi nukkua yönsä hyvin, kun he tietävät, että joku katsoo niitä valvonta-asioita. Ja sitten kun miettii ihan talous- ja rahanäkökulmasta, mikä aina tietenkin pörssi-yhtiössä on tosi tärkeä, niin prosessit tehostuvat ja tapahtuu vähemmän virheitä ja todellakin varmistetaan se, että prosessit ovat optimaalisia ja saadaan niistä kaikki irti, mitä me vain organisaationa pystymme saamaan. Koen että siinä on ihan rahallista hyötyä. ”

Molemmat haastateltavat mainitsivat, että sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa tehostamalla prosesseja. Kysyessäni, onko tehokkuuden kannalta väliä, onko sisäinen tarkastus ulkoistettua vai ei, vastaus oli selkeä. Kokonaan ulkoistettu sisäinen tarkastus on enemmän projektiluontoista, jolloin työn luonne on enemmän rajoittunut

tiettyyn asiaan, jota tarkastetaan. Tällöin esimerkiksi jotkin isommat asiat saattavat jäädä huomiotta. Molemmat sisäiset tarkastajat kertoivat olevansa ulkopuolisen työnantajan palveluksessa, mutta viettävät suurimman osan ajasta aina kohdeyrityksessä, jonka he näkivät todella hyvänä kombinaationa. Tällöin sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja objektiivisuus säilyvät, mutta samalla kun on koko ajan kohdeyrityksen toiminnassa mukana, näkee, kuulee ja lukee kaikkea, josta on hyötyä tarkastamisessa. Tällöin on mahdollista saada syvempi käsitys yrityksen toiminnasta, kuin silloin kun sisäinen tarkastus olisi kokonaan ulkoistettu, jolloin on käytännössä vain yrityksen antamien virallisten raporttien ja tiedotteiden varassa.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä olen tutkinut sisäisen tarkastuksen merkitystä yrityksissä. Teoriaosuudessa kävin läpi mitä sisäinen tarkastus on ja mikä sen merkitys on yrityksissä. Esittelin sisäisen tarkastuksen hyötyjä ja haasteita, sekä roolia osana yrityksen hallintoa ja valvontaa. Tutkimuksen empiriaosuus kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joissa hyödynnettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettua haastattelurunkoa. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli: *”Mikä on sisäisen tarkastuksen merkitys yrityksille?”* Tutkimusta lähestyttiin myös kahden alatutkimuskysymyksen kautta:

- *”Mitkä ovat sisäisen tarkastuksen hyödyt ja haasteet?”*
- *”Millainen rooli sisäisellä tarkastuksella on listatuissa yrityksissä?”*

Tässä kappaleessa esittelen tutkimukseni tulokset, peilaan tutkimukseni tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, ja esittelen johtopäätökset, sekä mahdolliset tutkimukseen liittyvät jatkotutkimusaiheet.

Sisäinen tarkastus määritellään riippumattomaksi ja objektiiviseksi varmistus- ja arviointipalveluksi, sekä konsultointitoiminnaksi, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja tehostamaan sen toimintaa. Sisäisen tarkastuksen rooli on käynyt läpi muutoksia kohti aiemmasta perinteisestä tarkastustoiminnasta kohti konsultoivampaa ja johtoa avustavampaa toimintaa. Perinteisen tarkastuksen rooli on yhä edelleen osa sisäistä tarkastusta, mutta sekä teoria että empiria viittaavat siihen suuntaan, että sen merkitys tulevaisuudessa on vähäisempi verrattuna konsultointiin.

Sisäisen tarkastuksen merkitys kohdeyrityksissä on ymmärretty lisäarvoa tuottavana tekijänä, mutta joissain suomalaisissa yrityksissä sen arvoa ja merkitystä ei ole osattu vielä nähdä. Sisäisen tarkastuksen merkitys on pitkälti sama yrityksestä ja toimialasta riippumatta, sillä lisäarvon tuottaminen perustuu ylipäätään sisäisen tarkastuksen olemassaoloon ja sen ydintoimintaan riskienhallinnassa. Sisäinen tarkastus toimii yhtenä osana yrityksen hallintoa yhdessä hallituksen, toimitusjohtajan ja tilintarkastajan kanssa, joten sen rooli on tärkeä. Teoria viittaa siihen, että sisäinen

tarkastus toimii parhaiten ja tehokkaimmin silloin, kun se on yrityksen sisällä toimiva yksikkö. Ulkoistettu sisäinen tarkastus voi olla huonosti järjestetty, jolloin tehokkuus kärsii. (Soh & Martinov-Bennie 2011, 614; Yu et al. 2016, 8) Tutkimuksessa molemmat haastateltavat kuitenkin kokivat, että ulkopuolisen työnantajan alaisuudessa toimiminen on hyvä, sillä se lisää sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta. Käytännössä he kuitenkin työskentelevät kohdeyrityksissä, ja he kokivat sen parhaaksi tavaksi suorittaa sisäistä tarkastusta. Kohdeyrityksissä oleminen lisää tehokkuutta, koska tällöin yrityksen toimintatavat tulevat tutuiksi ja sisäisen tarkastuksen toiminta on laajempaa. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että sisäinen tarkastus ei ole pelkästään vain yrityksen taloudellisten asioiden raportointia, vaan sisäisessä tarkastuksessa on osattava ymmärtää myös ei-taloudellisia tekijöitä, joka tukee esimerkiksi Sohn & Martinov-Bennien (2015, 83) tutkimusta. Toiminnan takana ovat ihmiset, ja se on hyvä ottaa huomioon tarkastuksessa. Riskienhallinta ja kriisitilanteiden ennaltaehkäisy ovat sisäisen tarkastuksen tärkeimmät tehtävät, jota voidaan parhaiten hoitaa ennakoivasti, eli konsultoimalla.

Tutkimustulosten perusteella pelkkä sisäisen tarkastuksen olemassaolo on jo lisäarvoa tuottava tekijä, sillä se ennaltaehkäisee virheitä ja nostaa esille riskienhallintaan liittyviä asioita, sekä tiedottaa johtoa asioista, joita johto ei välttämättä muuta kautta voi selvittää. Lisäarvoa voidaan täten tuottaa parhaiten valitsemalla oikeat menetelmät, joista haastatteluissa tärkeimmäksi nähtiin konsultointi. Lisäarvo syntyy ennen kaikkea yrityksen toiminnan tehokkuuden paranemisen kautta, johon sisäinen tarkastus voi vaikuttaa nostamalla esille riskejä ja havaintoja ennakoivasti, jotta ne voidaan korjata ennen kuin vahinkoja on syntynyt.

Kriittisimpänä haasteena tutkimuksessa nousi esille sisäisen tarkastuksen roolin ja merkityksen eteenpäin vieminen Suomessa. Haastateltavat kokivat, että sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa ja merkitystä ei ole Suomessa kunnolla osattu vielä nähdä, vaan se saatetaan edelleen nähdä kulueränä yrityksissä. Haasteena on tuoda esille sisäisen tarkastuksen merkitystä osana valvontaa ja hyvää hallinnointitapaa. Ennakoiva, konsultoiva toiminta perinteisen tarkastustoiminnan sijaan nähtiin haastatteluissa tärkeänä, mutta sitä hyödynnetään toistaiseksi vielä liian vähän. Roolin

muutos nähdään haasteena myös teoreettisessa viitekehyksessä. Organisaatiot kehittyvät ja kasvavat nopeasti, ja sisäisen tarkastuksen olisi kyettävä vastaamaan organisaatioiden muutoksiin ja odotuksiin tehokkaammin (Arena & Azzone 2009, 55). Nämä olivat tekijöitä, jotka nousivat vahvasti esille tutkimuksen teoreettisessa osuudessa, sekä empiriassa. Erona teorian ja empirian välillä on esimerkiksi sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilyttäminen, johon esimerkiksi Broby & Lowe (2000, 169, 175) viittasivat haasteena, mutta joka haastatteluissa nähtiin selkeästi hyvin toimivana. Sisäisen tarkastuksen roolin kehittäminen ja kasvattaminen ovat selkeitä, sekä empiriassa että teoriassa esille nousseita haasteita. Toivonkin, että tämä tutkielma auttaa hahmottamaan sisäisen tarkastuksen potentiaalia yrityksissä.

Toiminnan järjestämistä ohjaa ja valvoo ammatillinen viitekehys, mutta käytännön tasolla sisäinen tarkastus muodostuu aina toimivan organisaation sisälle, vastaamaan organisaation odotuksiin ja toimintaan, joten se on eri aloilla ja eri paikoissa hieman erilainen. Sisäiselle tarkastukselle olisi kyettävä antamaan mahdollisimman laajat toimintamahdollisuudet, jotta se voisi toimia yrityksissä tehokkaasti. Haastattelujen perusteella sisäisen tarkastuksen mahdollisuuksia ei vielä kaikkialla ole nähty, ja haastateltavat mainitsivat, että sisäinen tarkastus joutuu toisinaan itse perustelemaan oman toimintonsa tarpeellisuutta tietyissä projekteissa johdolle. Sisäisen tarkastuksen roolin uskotaan kuitenkin muuttuvan ja kasvavan yrityksissä tulevaisuudessa. Sisäisen tarkastuksen rooli ei kuitenkaan voi kasvaa loputtomasti, vaan sen ydintoiminta on ennen kaikkea yrityksen valvonnassa ja riskienhallinnassa. Tutkimuksen tulokset tukevat esimerkiksi Bou-Radia (2000, 185) siinä, että sisäinen tarkastus voi nostaa esille havaintoja, mutta lopullisen päätöksen tekee aina johto. Näin myös sisäisen tarkastuksen objektiivisuus ja riippumattomuus säilytetään.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun vaikuttaa tutkimuksen haastateltavien määrä. Tutkimuksessa on haastateltu vain kahta asiantuntijaa, joten se voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. Toisaalta haastateltavien asiantuntijuus tutkittavaa asiaa kohtaan nostaa luotettavuutta, sekä voidaan nähdä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, saataisiin samoissa olosuhteissa todennäköisesti samat tulokset. Tutkimuksen

tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia listayhtiöitä, sillä tutkittava empiirinen aineisto jäi pieneksi.

Mahdollinen jatkotutkimus aiheesta voitaisiin toteuttaa laajemman aineiston avulla. Tutkimusmenetelmänä voisi olla esimerkiksi kyselylomake, jotta vastauksia olisi enemmän, ja tuloksia voitaisiin yleistää. Sisäisen tarkastuksen roolia ja kehitystä olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi viiden vuoden päästä. Onko sen merkitys muuttunut ja millaisena sen rooli nähdään suomalaisissa listayhtiöissä silloin?

LÄHDELUETTELO

- Ahlawat, S.S., Lowe, D.J. (2004). An examination of internal auditor objectivity: in-house versus outsourcing, *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 23, 147- 158.
- Ahokas, N., (2012). Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita.
- Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R. & Sarens, G. (2006). The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 21, 845-853.
- Arena, M., Azzone, G. (2009). Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Auditing* 13, 43- 60.
- Bou-Raad, G. (2000). Internal auditors and value-added approach: the new business regime. *Managerial Auditing Journal* 15, 4, 182-186.
- Brody, R. G., Lowe, D. J. (2000). The New Role of the Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity. *Internal Journal of Auditing* 4, 169-176.
- Chambers, D., C., Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal* 30, 1, 34 -55.
- Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: Evidence from Australia. *Accounting & Accountability Journal* 20, 2, 200-220.
- Deloitte (2016). Evolution or irrelevance? Internal Audit at a crossroads. Deloitte's Global Chief Audit Executive Survey. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. [Saatavilla] <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/audit/articles/global-chief-audit-executive-survey.html>
- D'Onza, G., Sarens, G. (2016). Factors that enhance the quality of the relationships between internal auditors and auditees: Evidence from Italian companies. *Internal Journal of Auditing* 2017; 1-12.
- D'Onza, G., Selim, M., G., Melville, R. & Allegrini, M. (2015). A Study on Internal Auditor Perceptions of the Function Ability to Add Value. *Internal Journal of Auditing* 19, 182-194.

- Endaya, K., A., Hanefah, M., M. (2016). Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 32, 2, 160-176.
- Gramling, A., Hermanson, D. (2006). What role is your internal audit function playing in corporate governance? *Internal Auditing* 6, 37-39.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen Antero, Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K., (2013). Sisäinen tarkastus. [Uud. laitos] edn. Helsinki: Tietosanoma.
- Iovitu, M., Borisov, D. & Calanter, P. (2013). *The Internal Audit Function: Evolution and Role. Calitatea: Acces la Success*, 14, 298-300.
- Kidron, A., Ofek, Y. & Cohen, H. (2016). New perspective on the black box of internal auditing and organisational change. *Managerial Auditing Journal* 31, 8/9, 804-820.
- KPMG (2015). 2015 Global Audit Committee Survey. KPMG's Audit Committee Institute. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. [Saatavilla] <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/03/2015-global-audit-committee-survey.pdf>
- KPMG (2017). Is everything under control? Audit committee challenges and priorities. 2017 Global Audit Committee Pulse Survey. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. [Saatavilla] <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/2017-global-audit-committee-pulse-survey-global-non-interactive.pdf>
- Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Nagy L. A., Cenker, J., W. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal* 17, 3, 130-137.
- Paape, L., Scheffe, J. & Snoep, P. (2003). The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – a survey. *International Journal of Auditing* 7, 247-262.

Popa, F. A., Breban, L. & Bochis, L. (2013). Challenges of internal audit in the current crisis. *Annals of the University of Oradea: Economic Science* 22, 1354-1362.

Pickett, K.H.S. & Pickett, J.M., (2004). The internal auditing handbook. 2nd ed., repr edn. Hoboken (NJ): Wiley.

Ratsula, N. (2014). Millainen on tulevaisuuden sisäinen tarkastaja? *Balanssi* 1/2014, 41-43.

Ratsula, N. (2013). Miten sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa? *Balanssi* 5/2013, 54-57.

Rönkkö, J. (2014). Sisäinen tarkastus suomalaisissa listayhtiöissä – voimavara vai kuluerä. *Balanssi* 6/2014, 20-23.

Marks, N. (2017). What are the biggest Risks for Internal Audit This Year and Next Year? Internal Auditor, blogi. [Viitattu 27.10.2017]. Saatavilla <https://iaonline.theiia.org/blogs/marks/2017/Pages/What-are-the-biggest-risks-for-internal-audit-this-and-next-year.aspx>

Sawyer, L., Dittenhofer, M. & Schneiner, J. (2005). Sawyer's internal auditing: The practice of Modern Internal Auditing. Florida: Altamonte Springs. The Institute of Internal Auditors.

Sisäiset tarkastajat ry. (2017a) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2017]. Saatavilla <https://theiia.fi/>

Sisäiset tarkastajat ry (2017b). Corporate Governance [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2017]. Saatavilla <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/corporate-governance/>

Sisäiset tarkastajat ry (2016). Kansainväliset ammattistandardit. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2017]. Saatavilla https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/standards_2017_fi.pdf

Sisäiset tarkastajat ry (2017c). Standardit. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2017]. Saatavilla <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/ammattillinen-ohjeistus/standardit/>

Soh, D., Martinov-Bennie, N. (2015). Internal auditors' perceptions of their role on environmental, social and governance assurance and consulting. *Managerial Auditing Journal* 30, 1, 80-111.

Soh, D., Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function. Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal* 26, 7, 605-622.

Spira, F., L., Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16,4, 640-661.

Yu, S., Churyk, N. T., & Reinstein, A. (2016). Internal audit's role in detecting corporate scandals: why not to outsource. *Internal Auditing*, 31(2), 5-9.

Liite 1: Haastattelurunko

1. Mitkä ovat keskeisimpiä sisäisen tarkastajan työtehtäviä yrityksessänne?
/ Millaisia työtehtäviä kuuluu?
2. Kenelle sisäinen tarkastus tuottaa informaatiota yrityksessänne?
3. Onko sisäinen tarkastus mielestänne riippumatonta ja objektiivista teidän yrityksessänne?
4. Tekeekö sisäinen tarkastus yhteistyötä muiden tahojen kanssa?
5. Onko sisäinen tarkastus säännöllisesti tekemisissä johdon kanssa?
6. Kuinka tärkeänä näet sisäisen tarkastuksen roolin ja merkityksen yrityksessänne?
7. Millaisia menetelmiä sisäinen tarkastus käyttää arvioinnissa?
8. Millaisia haasteita sisäisellä tarkastuksella on teidän mielestänne ja miksi?
9. Uskotko sisäisen tarkastuksen roolin muuttuvan tulevaisuudessa?
10. Mitkä ovat sisäisestä tarkastuksesta saatavat keskeisimmät hyödyt?
/ Miten sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa organisaatiolle?