

**VALVOVASTA VAHTIKOIRASTA PAREMMAKSI
PALVELUSKOIRAKSI - SISÄISEN TARKASTAJAN
ROOLIN MUUTOS JA LISÄARVO**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Sanna Tiilikainen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Antti Rautiainen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Sanna Tiilikainen	
Työn nimi Valvovasta vahtikoirasta paremmaksi palveluskoiraksi - Sisäisen tarkastajan roolin muutos ja lisäarvo	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 09.06.2021	Sivumäärä 84 + 1
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Sisäinen tarkastus on sisäisen tarkastusalan oman määritelmän mukaan riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäisen tarkastajan rooliin on jo pitkään kuulunut konsultointi, mutta alan tutkimuskirjallisuus on painottunut arviointi- ja varmistusrooliin. Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia sisäisten tarkastajien toiminnallaan tuottamaa lisäarvoa sekä rooleista erityisesti konsultoinnin tuottamaa lisäarvoa. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Tutkielman aineisto koostui seitsemän kokeneen sisäisen tarkastajan haastatteluaineistoista, joka kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja analysoitiin sisällönanalyysia ja teemoittelua hyödyntäen. Tutkielman tulokset pääosin vahvistivat aiempaa kirjallisuutta. Tutkielman tuloksissa havaittiin kuitenkin myös eroja aiempaan. Termin <i>konsultointi</i> välttäminen, termin <i>konsultatiivisuus</i> suosiminen, konsultatiivisuus arviointi- ja varmistusroolissa sekä kritiikki alan ammattistandardeja kohtaan roolien tiukassa eriyttämisessä kahteen nousivat esiin tutkielman tuloksissa eri tavoin kuin aiemmassa kirjallisuudessa.</p> <p>Tulosten perusteella kompetentin, kokonaiskuvan näkevän sekä kehittämishakuisen sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolin koettiin tuottavan lisäarvoa. Lisäksi tulosten perusteella kehittävän, sparraavan, opastavan ja kouluttavan konsultointiroolin koettiin tuottavan lisäarvoa. Tulosten perusteella konsultointirooli ei tuota selkeästi suurempaa lisäarvoa kuin arviointi- ja varmistusrooli, kunhan arviointi- ja varmistusrooli on konsultatiivista, ei taaksepäin katsovaa virheiden ja puutteiden etsimistä. Tulosten mukaan sisäisen tarkastajan rooli tulee muuttumaan liiketoiminnan muutoksen tahdissa entistäkin nopeammin reagoivaksi ja ketterämmäksi. Tulokset antoivat viitteitä sisäisen tarkastuksen erilaisesta kontekstista Suomessa ja tilanteesta organisaatiokohtaisesti, mutta lisätiedon saaminen näistä edellyttää jatkotutkimusta.</p>	
Asiasanat Sisäinen tarkastus, konsultointi, rooli, lisäarvo, riippumattomuus, objektiivisuus, sisäinen valvonta, riskienhallinta, corporate governance, agenttiteoria	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Sisäinen tarkastus ja lähikäsitteet.....	6
1.2	Sisäisen tarkastajan konsultointiroolin lisätutkimustarve.....	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, toteutus sekä keskeiset rajaukset.....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Agenttiteoria ja sisäinen tarkastus.....	12
2.1.1	Agenttiteoria Jensenin ja Mecklingin mukaan.....	12
2.1.2	Faman ja Jensenin jatkokehitystyö agenttiteoriaan.....	14
2.1.3	Eisenhardtin analyysia agenttiteoriasta.....	15
2.1.4	Joitakin agenttiteoriaa soveltaneita tutkimuksia.....	16
2.1.5	Kriittisiä näkökulmia agenttiteoriaan.....	18
2.1.6	Agenttiteoria sisäisessä tarkastuksessa.....	20
2.2	Lisäarvo ja sisäinen tarkastus.....	23
2.2.1	Taloudellinen lisäarvo laskentatoimessa.....	24
2.2.2	Lisäarvo sisäisessä tarkastuksessa.....	25
2.2.3	Aikaisempia tutkimuksia lisäarvosta sisäisessä tarkastuksessa.....	27
2.3	Sisäisen tarkastajan roolin muutos ja konsultointirooli.....	30
2.3.1	Sisäisen tarkastuksen määritelmä, kansainväliset ammattistandardit ja konsultointi.....	30
2.3.2	Näkökulmia sisäisen tarkastajan rooliin viimeisimmän määritelmän muutoksen jälkeen.....	32
2.3.3	Sisäisen tarkastajan rooli organisaatioissa finanssikriisissä ...	34
2.3.4	Roolin riippumattomuuden ja objektiivisuuden korostuminen finanssikriisin jälkeen.....	36
2.3.5	Sisäisen tarkastajan rooli johdon kumppanina ja lisäarvon tuottaminen nykypäivänä.....	39
2.3.6	Sisäisen tarkastajan muuttuneen roolin osaamisvaateita.....	41
2.3.7	Laskentatoimen asiantuntijan roolin muutos.....	43
2.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	46
3	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	48
3.1	Aineisto.....	48
3.2	Menetelmät.....	49
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	52
4.1	Sisäisten tarkastajien mahdollisuudet havaita agenttiongelmiä.....	52
4.2	Sisäisten tarkastajien näkemyksiä arviointi- ja varmistusroolin tuottamasta lisäarvosta.....	53

4.3	Sisäisten tarkastajien näkemyksiä sisäisen tarkastajan konsultointiroolin tuottamasta lisäarvosta	57
4.4	Sisäisten tarkastajien näkemyksiä sisäisten tarkastajien tulevaisuuden roolista.....	62
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	65
5.1	Keskustelu.....	65
5.1.1	Sisäinen tarkastaja ja agenttiongelmia	65
5.1.2	Sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolin tuottama lisäarvo	66
5.1.3	Sisäisen tarkastajan konsultointiroolin tuottama lisäarvo	68
5.1.4	Sisäisen tarkastajan tulevaisuuden roolin näkymiä.....	70
5.2	Johtopäätökset.....	71
5.3	Arviointi	76
5.4	Jatkotutkimusaiheita	77
	LÄHTEET	78
	LIITE	

1 JOHDANTO

Keväällä 2021 Suomessa kohahduttaneissa Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV:n) pääjohtajan yhteisten varojen käyttöä koskeneissa epäselvyyksissä tuli ilmi myös viraston tarkastajien toiminnan muutos tarkastajista konsulttikumppaneiksi. Useat tahot kommentoivat eri medioissa VTV:n tehneen laadukasta ja tarpeellista tarkastustyötä julkisten varojen käytön laillisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, mutta toiminnan muuttuneen silloisen pääjohtajan aikana perinteisestä tarkastus- ja valvontatyöstä valtion organisaatioiden kehittämiseen ja konsultointiin. Tässä yhteydessä tarkastajien tekemä konsultointi nähtiin ajoittain pahana ja jopa tarpeettomana toimintana ainakin, jos sitä tehtiin perinteisen tarkastamisen sijasta. Toisaalta väitteiden mukaan myös perinteisen tarkastamisen tuloksena syntyneitä raportteja oli siloteltu ja kaunisteltu, minkä voidaan katsoa heikentäneen tarkastajien ja samalla koko laitoksen riippumattomuutta. (mm. MT:n pääkirjoitus 2021, Roslund, Mölsä & Pehkonen 2021.) Riippumattomuus ja objektiivisuus ovat kuitenkin ehdottoman keskeisiä tarkastustoiminnan periaatteita.

Sisäisen tarkastusalan omien määritelmien mukaan sisäisten tarkastajien toimintaan on jo yli kaksikymmentä vuotta kuulunut perinteisen tarkastamisen lisäksi konsultointi. Alaa koskeva tutkimuskirjallisuus on usein tuonut esiin konsultoinnin tuottavan perinteistä tarkastamista suurempaa lisäarvoa, jonka tuottaminen on keskiössä sisäisen tarkastuksen toiminnassa ja suorastaan ole-massaolon oikeutus. Niinpä alalla on pyritty lisäämään konsultointitoimintaa suuremman lisäarvon tuottamiseksi organisaatioille. Samalla sisäisen tarkastajan rooli on muuttunut organisaation ”vahtikoirasta” ”palveluskoiraksi” kuten esimerkiksi johdon kumppaniksi tai muutosagentiksi. Alan omien määritelmien mukaan tarkastajan tulee kuitenkin pitää huolta toimintansa riippumattomuudesta ja objektiivisuudesta kaikessa toiminnassaan, siis myös konsultoinnissa.

Sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuus on painottunut perinteisen tarkastamisen tutkimiseen, kuten laadun, tehokkuuden tai suhteeseen tilintarkastuksen kanssa tutkimiseen. Tutkimuskirjallisuutta on selvästi vähemmän sisäisen tarkastuksen tekemästä konsultoinnista, joten tutkimustiedossa on tunnistettu aukkoja, joita kuvataan laajemmin myöhemmin. Kotimaista tutkimuskir-

jallisuutta sisäisen tarkastuksen perinteisestä roolista tai sen tuottamasta lisäarvosta on vähän puhumattakaan konsultointiroolista, joten sisäiseen tarkastukseen liittyvää tutkimustietoa suomalaisessa kontekstissa on saatavilla niukasti. Suomessa on tehty vain yksittäisiä väitöskirjoja tai lisensoitettuja sisäisen tarkastuksen aihepiiristä. Sen sijaan kotimaisia pro gradu -tutkielmia on lukuisasti, mutta niissäkään teemana ei ole ollut sisäisen tarkastuksen konsultointirooli tämän tutkielman tiedonhakujen mukaan. Esimerkiksi sisäisen tarkastajan roolin tuottamaa lisäarvoa ei ole juuri tutkittu Suomen oloissa. Niinpä tässä pro gradu -tutkielmassa haluttiin keskittyä juuri tähän aiheeseen.

1.1 Sisäinen tarkastus ja lähikäsitteet

Mitä sisäinen tarkastus on, kenelle se on suunnattu, ja miten sitä harjoitetaan, kuvaa todennäköisesti parhaiten alan oma kuvaus: *”sisäinen tarkastus on riippumaton hallituksen ja ylimmän johdon tukitoiminto, jonka tehtävänä on objektiivisella arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoiminnallaan tukea organisaation kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Sisäisen tarkastuksen työ kohdistuu koko organisaation toiminnan sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan sekä johtamis- ja hallintoprosesseihin.”* Kuvausta täydentää alan itsensä sanoittamana alan toiminta-ajatuksena oleva: *”lisätä ja turvata organisaation arvoa tarjoamalla riskiperusteista ja objektiivista varmistusta, neuvoja ja näkemyksiä.”* (Sisäiset tarkastajat ry 2021.)

Lisäksi sisäisen tarkastuksen päätehtäväksi voidaan katsoa organisaation ylimmän hallintoelimen, kuten osakeyhtiön hallituksen, ja toimivan johdon tukeminen. Tämä tapahtuu tuomalla esiin riippumattomasti ja objektiivisesti tehtyjä havaintoja organisaatiosta ja sen eri toimunnoista sekä antamalla suosituksia havaittujen asioiden kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus voidaan lukea osaksi organisaatioiden johtamis- ja hallintojärjestelmiä (*corporate governance*) yhdessä hallituksen, ylimmän johdon ja myös tilintarkastuksen kanssa. (Niemi 2018.)

Osakeyhtiölain (Finlex 2006) 6 luvun 16a §:n mukaan pörssiyhtiöissä ja muissa yleisen edun kannalta merkittävässä yhtiöissä hallituksella on tehtävänä yhtiön taloudellisen raportoinnin ja tarkastuksen osalta seurata ja arvioida muun muassa yhtiön sisäisen valvonnan ja tarkastuksen tehokkuutta. Niinpä sisäistä tarkastusta voidaan pitää osin lakisääteisenä asiana, vaikkei termiä suoraan osakeyhtiölaissa esiinnykään. Lisäksi Arvopaperimarkkinayhdistyksen Hallinnointikoodissa (2019), joka sisältää suosituksia pörssiyhtiöille hyvästä hallinnoinnista, on suositus määritellä, kuinka sisäisen tarkastuksen tehtävät yhtiössä on järjestetty. Hallinnointikoodi jättää kuitenkin yhtiöille vapauden järjestää sisäisen tarkastuksen tehtävät tarkoituksenmukaisesti yhtiön liiketoiminnasta, koosta ja muista tekijöistä riippuen, eikä toimintoa ole välttämätöntä järjestää organisaation sisäiseksi. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2019.)

Osakeyhtiöissä osakkeenomistajat (sijoittajat) valitsevat yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen, joka puolestaan saa tarvittavia tietoja toimitusjohtajalta. Osakkeenomistajat eivät siis tyypillisesti osallistu yhtiön päivittäiseen johtamiseen. Haastetta syntyy, jos omistajien ja operatiivisen johdon intressit eivät ole

yhdenmukaiset. Hallituksen tulisi huolehtia johdon toimimisesta omistajien edun mukaisesti, mutta lisäksi myös edellä mainitut muut corporate governancen osat tukevat tässä. Hallituksen on varmistettava päätöksentekoa varten saamiensa tietojen luotettavuudesta ja kattavuudesta, missä puolestaan sisäinen tarkastus auttaa tarjoamalla toiminnallaan systemaattista riskiperusteista ja samalla riippumatonta ja objektiivista varmennus- ja konsultointitoimintaa. Onnistuessaan toteutuksessaan sisäinen tarkastus tuottaa huomattavaa lisäarvoa sekä tarkastuksen kohteelle että organisaation johdolle. (Niemi 2018.) Edellä lyhyesti kuvattua omistajien ja johdon toimintaa kuvataan laajasti tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen agenttiteoriaa koskevassa osiossa. Agenttiteoreettisesta näkökulmasta ongelma voi olla, jos johto palkkaa sisäisen tarkastajan konsultoimaan avukseen, sisäinen tarkastaja ei välttämättä hoida omistajan kannalta tärkeää valvontatoimintaa, hoitaa sen riippumattomuutensa menettäneenä tai on vähintään kaksoisroolissa. Tämä tuottaa haasteita myös yhdelle edellä mainitulle valvontatoiminnolle, tilintarkastajalle, joka ei voi tehdä yhteistyötä sisäisten tarkastajien kanssa ja jonka tulee valvoa myös sisäistä tarkastusta.

Sisäisen tarkastuksen termi sekoitetaan ajoittain virheellisesti *sisäisen valvonnan* termiin, joka puolestaan sisältää ne toimintatavat, joilla pyritään varmistamaan organisaation ja henkilöstön toiminnan olevan tavoitteiden mukaista. Nykypäivänä valvonnan sijaan kuvaavampi termi kuvaavampi termi olisi *ohjaus*. Laajasti katsottuna sisäinen valvonta voi kattaa kaikki johdon ohjausjärjestelmät, joilla huolehditaan toiminnan laillisuudesta ja tuloksellisuudesta. Siinä, missä sisäinen tarkastus perustuu alan kansainväliselle ammatilliselle viitekehykselle, sisäisen valvonnan järjestäminen on johdon päätettävissä. Apuna voidaan käyttää muun muassa edellä mainittua Hallinnointikoodia. Lisäksi siinä, missä sisäinen tarkastus on organisaation erillinen yksikkö, ulkoistettu toiminto tai näiden välimuoto, sisäinen valvonta ei ole erillinen yksikkönsä, vaan se on osa organisaation toimintoja koskettaen jokaista tasoa ja toimintoa organisaatioissa. Sisäistä valvontaa tehdään kaikkialla organisaatiossa ja jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi vastata siitä osaltaan, kun taas sisäistä tarkastusta tekevät pääsääntöisesti vain sisäiset tarkastajat. Luonnollisesti sisäisen valvonnan toteuttaminen, suoritusmittarit, poikkeamat, mahdolliset väärinkäytössiinaalit, riskit ja kontrollit eroavat toimintayksiköittäin. Organisaation jokaisella osastolla tehtävästä sisäisestä valvonnasta vastaa viime kädessä ylin johto, kun taas sisäinen tarkastus on itsenäinen ja objektiivinen yksikkö. Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan toimivuutta ja tarvittaessa antaa parannusehdotuksia sisäisen valvonnan kehittämiseen. (Ratsula 2016, 13-14, 19-20.) Sisäinen valvonta on siis jatkuvaa koko toiminnan varmistamista, kun taas sisäinen tarkastus on enemmän projektiluontoista riskiperusteisesti valittujen toiminnan osalueiden varmistamista.

Sisäinen tarkastuksen roolia ja vastuuta sekoitetaan ajoittain muiden riski- ja kontrollitoimintojen, kuten riskienhallinta- tai compliance-toimintojen, rooleihin ja vastuisiin. Sisäisten tarkastajien kansainvälinen yhdistys on antanut kannanoton kolmen puolustuslinjan mallista, joka on tarkoituksenmukainen

organisatorinen rakenne sisältäen eri osapuolten selkeästi määritellyt vastuut ja velvollisuudet tukemaan tehokasta riskienhallintaa. Sisäinen tarkastus on kolmas puolustuslinja, joka tarjoaa riippumatonta ja objektiivista varmennusta sekä riskien ja sisäisen valvonnan toimivuuden analysointia. Toisen puolustuslinjan muodostavat riskienhallinta- ja compliance-toiminnot, jotka varmentavat ensimmäisen puolustuslinjan toimintaa. Riskienhallinnan tehtävänä on linjata riskienhallinnan prosessi organisaation tavoitteiden mukaisesti, seurata operatiivisen toiminnan riskienhallinnan käytäntöjen noudattamista, sekä raportoida organisaation riskiprofiilista. Compliancen (vaatimustenmukaisuuden) tehtävänä on konsultoida ja valvoa muun muassa lakien, säädösten, organisaation arvojen, liiketapaperiaatteiden (*code of conduct*) sekä eettisen ja vastuullisen liiketoiminnan noudattamista. Operatiivinen johto ja esimiehet muodostuvat ensimmäinen puolustuslinjan. Heillä on vastuu tunnistaa, arvioida ja hallita riskejä, sillä he omistavat riskit ja pääosin tekevät niitä koskevat päätökset. Lisäksi he huolehtivat, että toiminta on tavoitteiden mukaista, ja vastaavat sisäisen valvonnan käytännön toteutuksesta. Kolme puolustuslinjaa palvelevat erityisesti organisaation hallitusta ja ylintä johtoa, jotka kuitenkin eivät ole osa puolustuslinjoja, mutta vastaavat mallin toimivuudesta sekä riskienhallinnan seurannasta ja valvonnasta. (Niemi 2018.) Sisäinen tarkastus valvoo siis myös toisen linjan toimintaa ja sisäistä valvontaa, eikä pelkästään ensimmäisen.

1.2 Sisäisen tarkastajan konsultointiroolin lisätutkimustarve

Sisäisen tarkastuksen muuttuneesta roolista ja erityisesti konsultointiroolista on kaivattu lisää tutkimustietoa useissa tutkimuksissa. Finanssikriisin loppupuolella julkaistussa tutkimuksessaan Selim, Woodward ja Allegrini (2009) totesivat sisäisen tarkastuksen määritelmää laajennetun konsultointitoimintaankin kymmenisen vuotta aiemmin, mutta tutkimuksia konsultointiroolista tehdyn verrattain vähän. Heidän mukaansa yksi lisätutkimusalue voisi olla konsultointipalveluilla saavutettu lisäarvo sekä sisäisten tarkastajien että palvelua vastaanottaneiden asiakkaiden näkökulmasta. Seuraavana vuonna julkaistussa kirjallisuuskatsauksessaan Stewart ja Subramaniam (2010) esittelivät useita edellisvuosina julkaistuja sisäisen tarkastuksen konsultointitoimintaakin käsitelleitä tutkimuksia, mutta silti he toivoivat lisää tutkimuksia konsultoinnin yleisyydestä ja luonteesta eri alueilla ja toimialoilla. Kahta vuotta myöhemmin Burton, Emmett, Simon ja Wood (2012) kritisoivat laskentatoimen tutkimuskirjallisuuden sivuuttaneen sisäisten tarkastajien konsultointipyrkimykset, kun sitä vastoin varmennuspalveluista oli tehty laajalti tutkimuksia. Seuraavana vuonna Roussy (2013) toi tutkimuksessaan esiin tutkimustiedon riittämättömyyttä sisäisten tarkastajien suorittamista rooleista ja tehtävistä. Kahta vuotta myöhemmin D’Onza, Selim, Melville ja Allegrini (2015) kaipasivat lisätutkimusta sisäisen tarkastuksen roolin kyvystä tuottaa lisäarvoa.

Muutama vuosi sitten Tang, Yang ja Gan (2017) väittivät sisäisen tarkastuksen tutkimusten keskittyneen tarkastus- ja arviointitoimintojen tai tilintar-

kastajien luottamuksen tarkasteluun eikä konsultointitoimintojen tarkasteluun, vaikka sisäisten tarkastajien rooli on laajentunut konsultointipalveluiden tarjoamiseen ja kehittyä jatkuvasti. He arvioivat painopisteen siirtymisen konsultointiin edellyttävän uudenlaisia tutkimuksia, koska varmennus- ja konsultointitehtävät ovat toisistaan poikkeavia vaatien erilaista osaamista. Vuotta myöhemmin Roussy ja Perron (2018) esittivät vuosituhannen vaihteen yritysskandaalien ja niiden myötä voimaan tulleen Sarbanes-Oxley-lain räjäyttäneen sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuuden määrän kasvuun, kun tutkijat heräsivät huomaamaan, kuinka vähän he tiesivät sisäisen tarkastuksen toiminnoista ja kuinka tärkeää aukko tiedoissa olisi täyttää. He väittivät, että tutkijoilla ei ole edelleenkään kattavaa kuvaa sisäisten tarkastajien menestymisestä työssään, koska heillä ei ole riittävästi tietoa sisäisen tarkastuksen tarpeellisista tai todellisista rooleista, työnteon käytännöistä sekä vastuullisuuden ja eettisyyden kysymyksistä, joten aiheista tarvitaan lisätutkimuksia.

Vaikka sisäisen tarkastajan konsultointirooliin, roolin muutokseen ja roolin tuottamaan lisäarvoon liittyvää tutkimuskirjallisuutta on julkaistu lukuisasti viime vuosikymmeninä, lisätutkimustarvetta on esitetty useissa tutkimuksissa edellä kuvatusti. Tämän tutkielman tiedonhakuja tehdessä kävi hyvin selkeästi ilmi sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuuden painottuminen perinteisen arviointi- ja varmennusroolin tarkasteluun, kun sitä vastoin konsultointiroolia ja sen tuottamaa lisäarvoa on tutkittu vähemmän. Samalla kävi ilmi, että kotimaista tutkimuskirjallisuutta aiheesta on hyvin niukasti. Havaintoa tukevat tiedonhakujen lisäksi edellä esitellyt tutkimukset. Niinpä tämän tutkielman painottuminen sisäisen tarkastuksen konsultointirooliin ja roolin tuottamaan lisäarvoon sekä kotimainen näkökulma täyttää aukkoa konsultointia käsittelevissä tutkielmissa, ja on siten perusteltua.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, toteutus sekä keskeiset rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia sisäisten tarkastajien toiminnallaan tuottamaa lisäarvoa sekä muuttuneen roolin, erityisesti konsultoinnin, tuottamaa lisäarvoa. Tutkielman avulla pyritään tuomaan lisätietoa sisäisen tarkastuksen konsultointiroolista Suomen kontekstissa, koska aiheesta on saatavilla niukasti tutkimustietoa, vaikka aihe on tärkeä ja ajankohtainenkin. Tutkielman tavoitetta kuvaa seuraavat neljä tutkimuskysymystä, joihin tutkielma pyrkii vastaamaan:

- miten sisäinen tarkastaja havaitsee agenttiongelmia?
- millainen sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusrooli tuottaa lisäarvoa organisaatiolle?
- millainen sisäisen tarkastajan konsultointirooli tuottaa lisäarvoa organisaatiolle?
- millainen sisäisen tarkastajan rooli tulevaisuudessa voisi olla?

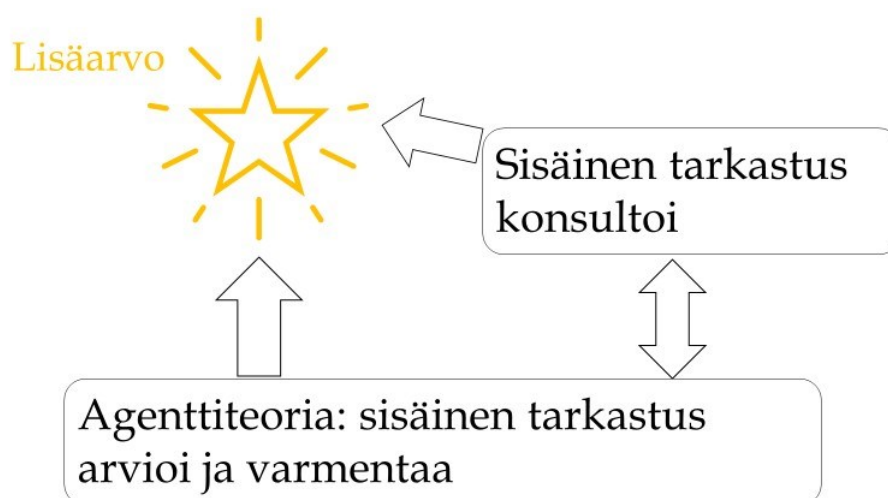
Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia laadullisen tutkimuksen otteella ja keräämällä tutkimusaineisto puolistrukturoiduilla haastatteluilla, sillä ne sopivat hyvin tutkimuksen tekemiseen ja aineiston keruuseen, kun aiheesta ei ole paljon ennakkotietoa, aihetta halutaan kartoittaa ja tavoitteena on saada kuvailevaa tietoa. Tutkimusaineiston muodostavat seitsemän kokeneen sisäisen tarkastajan haastattelut, sillä kokeneet asiantuntijat omaavat yleensä relevantteja ja kiinnostavia näkemyksiä oman asiantuntemusalsansa teemoista. Haastatteluaineistot analysoidaan sisällönanalyysilla ja teemoittelulla, sillä niiden avulla saadaan tuotettua kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielman uskottavuudesta ja luotettavuudesta pyritään varmentumaan koko tutkielman tekemisen ajan tutkielman tekijän objektiivisuuteen pyrkivällä ja huolellisella toiminnalla, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä vaikuttaa tuloksiin enemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Tutkielmassa ei pyritä kartoittamaan koko Suomen sisäisen tarkastuksen konsultoinnin tilannetta kattavasti, sillä se edellyttäisi tämän tutkielman resursien mahdollistamaa laajemmän tutkimuksen tekemistä. Tutkielmassa ei myöskään pyritä kartoittamaan sisäisen tarkastuksen sidosryhmien näkemyksiä tutkielman teemoihin, vaan tutkielmassa pitäydytään sisäisten tarkastajien näkökulmassa. Tutkielmassa keskitytään lähinnä organisaatioissa sisäisinä työntekijöinä toimivien sisäisten tarkastajien rooliin eli tutkielman ulkopuolelle jätetään ulkoistettuina sisäisinä tarkastajina toimivien rooli, koska ns. in-house järjestettyjen sisäisen tarkastuksen yksiköiden toiminnassa on eroja ulkoisesti hoidettuihin sisäisten tarkastusten yksiköihin. Tutkielman ulkopuolelle rajataan myös erilaisten konsultointiorganisaatioiden tarjoamat konsultointipalvelut eli tutkielmassa keskitytään nimenomaan sisäisten tarkastajien tarjoamiin konsultointipalveluihin. Myös julkisen sektorin sisäinen tarkastus rajataan tutkielman ulkopuolelle ja tutkielman tausta-ajatuksena on voittoa tavoittelevien yritysten sisäisten tarkastajien rooli, sillä julkisen sektorin sisäinen tarkastaminen sisältää erilaisia piirteitä verrattuna yritysten sisäiseen tarkastamiseen.

Tässä tutkimusraportissa seuraavaksi kuvataan tutkielman teoreettinen viitekehys luvussa 2. Tutkielman aineisto ja menetelmät kuvataan luvussa 3. Tutkielman tulokset esitellään luvussa 4. Tutkielman tulosten suhde aiempaan kirjallisuuteen, johtopäätökset, arviointi sekä jatkotutkimusaiheita esitellään luvussa 5.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa hahmotellaan pro gradun teoreettinen viitekehys agenttiteorian, lisäarvoon liittyvien teorioiden sekä sisäisen tarkastajan roolin muutosta konsultointiin käsittelevien teorioiden avulla. Ensiksi käsitellään agenttiteoriaa yleisesti ja sitten sisäisen tarkastuksen kannalta. Toiseksi tarkastellaan lisäarvoa ja sen tuottamista sisäisessä tarkastuksessa. Viimeiseksi kuvataan sisäisen tarkastajan ja hieman myös laskentatoimen asiantuntijan roolin muutosta ennen teoreettisen viitekehysten synteisiä. Teoreettinen viitekehys esitellään tässä järjestyksessä, koska ensiksi lähdetään perinteisestä teoriasta, jota voidaan soveltaa selittämään sisäisen tarkastuksen olemassaolon perustaa ja perinteistä roolia tarkastajana, arvioitsijana ja varmentajana. Toiseksi sisäisen tarkastuksen tulee tuottaa lisäarvoa, jotta sen olemassaolon oikeutus on perusteltu. Sisäisen tarkastuksen asiantuntijoiden rooli on muuttunut perinteisestä agentin toimintaa tarkastavasta kolmannesta osapuolesta, vahdista, organisaation palvelijaksi tavoitteenaan tuottaa yhä enemmän lisäarvoa. Organisaatiota pystytään palvelemaan entistäkin laajemmin sisäisen tarkastuksen tuottaessa konsultointia, jonka tarkasteluun tämän tutkielman empiirinen osio keskittyy.



KUVIO 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys alkuvaiheessa.

Tutkielman teoreettista viitekehystä alkuvaiheessa on kuvattu kuviossa 1. Viitekehyyksen perustan muodostaa agenttiteoria, jonka avulla sisäistä tarkastusta usein selitetään. Sisäisen tarkastuksen perinteistä toimintaa ovat arviointi- ja varmennuspalvelut. Lisäksi sisäinen tarkastus voi tuottaa konsultointipalveluita. Sisäisen tarkastuksen toiminta tuottaa lisäarvoa joko suoraan perinteisessä roolissaan tai lisättynä konsultoinnilla. Sisäisten tarkastajien alan kansainvälisissä ammattistandardeissa toiminnan tavoitteena on tuottaa lisäarvoa, joka ei kuitenkaan ole täysin selkeä käsite. Teoreettisen viitekehyyksen täydennetty versio esitetään pääluvun lopussa.

2.1 Agenttiteoria ja sisäinen tarkastus

Valvontaa ja tarkastusta yrityksissä selitetään ja teoretisoidaan usein agenttiteorian avulla. Tässä luvussa käsitellään ensin agenttiteoriaa yleisesti ja lopuksi sisäisen tarkastuksen kannalta. Agenttiteoriaa ovat kehitelleet erityisesti Jensen ja Meckling (1976), Fama (1980) sekä Fama ja Jensen (1983), jotka ratkoivat eriytyneen omistuksen ja johdon ongelmaa. Vaikka edellä mainitut tutkimukset on julkaistu nelisenkymmentä vuotta sitten, agenttiteoria vaikuttaa kestävästi, sillä sitä hyödynnetään ja siitä keskustellaan edelleen 2000-luvulla. Tätä tukevat edempänä kuvattavat valikoidut tutkimukset, joissa agenttiteoriaa on hyödynnetty, analysoitu ja myös kritisoitu. Agenttiteoriaa on sovellettu sisäisen tarkastuksen olemassaolon selittämiseen muun muassa Adamsin (1994) sekä Sarensin ja Abdolmohammadin (2011) tutkimuksissa.

2.1.1 Agenttiteoria Jensenin ja Mecklingin mukaan

Jensenin ja Mecklingin (1976, 5, 26) mukaan *agenttisuhde* syntyy *sopimuksesta* kahden tai useamman osapuolen välillä. *Päämies* (tai päämiehet, jatkossa selkeyden vuoksi yksikössä) valtuuttaa *agentin*, edustajansa suorittamaan palveluksia ja tekemään tiettyjä päätöksiä heidän puolestaan. Kuitenkaan agentti ei aina toimi parhaalla mahdollisella tavalla päämiehensä puolesta, vaan agentti toimii omien intressiensä mukaisesti ja maksimoi omaa hyötyään siinä, missä päämies haluaa maksimoida omaa hyötyään sopimussuhteesta. Tämän vuoksi päämies voi ohjata agenttia toimimaan etujensa puolesta luomalla kannustimia, valvomalla toimintaa ja aiheuttamalla agentille seuraamuksia poikkeavasta toiminnasta. Näistä toimista, kuten valvonnasta, ja siten yleensä myös sisäisestä tarkastuksesta, aiheutuu kuitenkin kustannuksia, ns. *agenttikustannuksia*. Kyseisten tutkijoiden mukaan agentin toiminnan varmistamisesta päämiehen etujen mukaiseksi ei selvitä ilman kustannuksia, vaan erilaisia kustannuksia muodostuu muun muassa tilintarkastuksesta, valvontajärjestelmistä, budjettirajoitteista ja kannustinjärjestelmistä. Lisäksi agentin päätökset poikkeavat aina hie-man päämiehen hyvinvoinnin maksimoivista päätöksistä, mistä syntyy jäännöstappiota (*residual loss*). Tutkijat nimittävät agentin toimintaan liittyviä varmistuskustannuksia ja jäännöstappiota agenttikustannuksiksi. Jensenin ja

Mecklingin (1976, 32) mukaan omistajat toki pyrkivät minimoimaan aiheutuvat kustannukset. Lisäksi omistajat pyrkivät saavuttamaan agenttisuhteesta suuremmat hyödyt kuin agenttikustannukset ovat. Agenttikustannukset ovat nolla yrityksessä, jossa ei ole agenttia, vaan yrityksen omistaa yksi omistaja, joka myös johtaa yritystä.

Jensen ja Meckling (1976, 6, 59) toteavat, että agenttisuhteen ongelmat liittyvät läheisesti eriytyneen omistuksen ja johdon ongelmiin. Yleisin agenttisuhteen ongelma on saada agentti maksimoimaan päämiehensä etua. Tutkijoiden mukaan mikään organisaatio tai organisaation taso ei vältty tältä ongelmalta, vaan se ja agenttikustannukset koskevat organisaation jokaista yksikköä. He olettavat, että mitä suurempi yritys on, sitä suuremmat agenttikustannukset ovat, koska todennäköisesti seurantatoiminto on monimutkaisempi ja kalliimpi isossa organisaatiossa. Jensenin ja Mecklingin (1976, 10-11) mukaan ongelmat poistuvat, jos omistaja johtaa yritystään itse, jolloin hän luonnollisesti keskittyy oman hyötynsä maksimointiin. Heidän mukaansa omistajan johtamisesta seuraa myös monia muita hyötyjä, joista osa on ei-taloudellisia, kuten toimivat suhteet työntekijöihin. Tutkijoiden mukaan hyödyn maksimointitaso laskee johtajan omistusosuuden pienentymisen tahdissa. He korostavat ihmisten toimivan, ei yritysten, joten kyse on ihmisten käyttäytymisestä.

Myöhemmin Holmström (1982) tutki moraalikatoa useiden agenttien tiimeissä. Tällaisissa moniagenttiympäristöissä esiintyy kahta ilmentymää: vapaamatkustusta ja kilpailua. Vapaamatkustajaongelmaa voi ilmetä, jos ainoa havaittavissa oleva ilmentymä tiimistä on yksi yhteinen tuotos, jolloin vapaamatkustaja-agentteja ei voida tunnistaa. Vapaamatkustusongelman vuoksi päämiehen tulisi seurata agentteja, hallita kannustinjärjestelmiä ja valvoa suorituskyvyn arviointia. Kilpailua syntyy agenttien kilpaillessa keskenään suorituskyvyn arviointien ja ennen kaikkea kannustinjärjestelmien vuoksi. Moraalikato puolestaan viittaa agenttien houkutukseen olla tuottamatta täysimääräistä panostusta, jos agentteja ei voida tarkkailla. (Holmström 1982.)

Sovellettaessa Jensenin ja Mecklingin kuvaamaa agenttiteoriaa sisäiseen tarkastukseen päämies valtuuttaa kolmannen osapuolen eli sisäisen tarkastuksen seuraamaan agentin toimintaa. Myös tilintarkastus on kolmannen osapuolen suorittamaa seurantaa. Sisäisen tarkastuksen näkökulma on päämiehen etujen mukaan toimiminen. Sisäisestä tarkastuksesta syntyvät kustannukset ovat väistämättömät, mutta ne hyväksytään osana agenttikustannuksia. Toki niitäkin pyritään minimoimaan sekä saavutettavia hyötyjä ja arvoja maksimoimaan.

On huomionarvoista, että sisäistä tarkastusta tarvitaan erityisesti yrityksissä, joissa omistus ja johto ovat eriytyneet. Yksinomistajan johtaessa yritystään kolmannen osapuolen seurantaa agentin tekemisistä ei tarvita. Toisaalta vähääkään suuremmassa yrityksessä yksinomistaja tarvitsee avukseen alemman tason johtajia, jolloin kolmannelle osapuolelle, sisäiselle tarkastukselle on tarvetta seuraamaan agentin toimintaa päämiehen etujen mukaisesti sekä agenttikustannusten muodostumista. Vaikka tutkijat puhuvat johtajien toiminnasta, teoriaa voi soveltaa jokaiseen yrityksen työntekijään, eikä sisäinen tarkastus tarkastele pelkästään johtajien toimintaa. Näin ollen agenttisuhte ei aina ole vain

omistajan ja johdon välinen, vaan on myös monimuotoisempia agenttisuhteita, joissa jokainen yrittää pienentää riskejään ja omaa omia tavoitteitaan.

2.1.2 Faman ja Jensenin jatkokehitystyö agenttiteoriaan

Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoria lähtee sopimuksesta päämiehen ja agentin välillä. Faman (1980, 290) mukaan yritys on kokonaisuudessaan joukko sopimuksia, jotka kattavat tuotantopanosten yhdistämisen tuotteiksi sekä tuotannosta saatujen myyntitulojen jakamisen tuotantopanoksille. Fama toteaa, että yrityksen jokainen tuotannontekijä on tavallaan yrityksen jonkun omistajan omistuksessa. Niinpä Faman mukaan sopimussuhteiden näkökulmasta yrityksen omistajuus on merkityksetöntä, eivätkä tuotannontekijöiden omistajat välttämättä hallitse yrityksen päätöksiä. Päätöksentekijänä voi olla johtaja, agentti, joka ei omista yrityksen tuotannontekijöitä. Kuitenkin Fama (1980, 288) korostaa, että eriytynyt omistus ja johto voi olla tehokas tapa organisoida yritys.

Myös Fama ja Jensen (1983) lähtevät artikkelissaan sopimuksista, joista yritys koostuu. Agenttia koskevat sopimukset määrittelevät muun muassa agentin oikeudet organisaatiossa, suoriutumiskriteerit, palkkauksen, päätöksentekoprosessit sekä riskinottorajat. Tutkijat korostavat sopimusten erottelevan yritykset toisistaan ja selittävän tiettyjen yritysten selviämisen. He määrittelevät yrityksen, joka tuottaa asiakkaiden vaatimat tuotteet pienimmin kustannuksin, selviytyvän. Faman ja Jensenin mukaan agenttikustannukset riippuvat muun muassa agentille annetusta roolista, valvonnan ja seurannan tarpeesta sekä riskinjaosta. Valvontaa tarvitaan erityisesti silloin, kun päätöksiä tekeillä agenteilla ei ole merkittävää taloudellista osuutta päätöksentekonsa seurauksista. Ilman tehokasta valvontaa agentit voisivat tehdä päätöksiä, jotka heikentävät omistajien etuja. Fama ja Jensen tuovat esille rationaalisten päätöksentekojärjestelmien, tehokkaiden seurantajärjestelmien ja toimivan hallituksen merkityksen agenttiongelmien ratkaisemisessa. Hallituksen tehtävänä on järjestää sisäinen valvonta sekä välittää tietoa omistajien ja johtajien välillä.

1990-luvun alun artikkelissaan Jensen (1993) kritisoi sisäisten valvontajärjestelmien epäonnistuneen. Hänen mukaansa johtajat eivät ole maksimoineet yritysten arvoa (tuottoja osakkeenomistajille). Toisaalta hän myönsi, että 90-luvulla ei voida enää olettaa johtajan toimivan automaattisesti yrityksen arvon maksimoimiseksi siinä, missä kahden edellisvuosikymmenen papereissaan, koska maailma on muuttunut. Hän syytti myös yritysten hallituksia tehtävänsä epäonnistumisesta; johtajien rekrytoimisesta, pelisääntöjen asettamisesta johtajille, sekä johtajien neuvomisesta. Hän muistutti hallituksen olevan lopullisessa vastuussa yrityksen toiminnasta sekä sisäisestä valvonnasta. Toisaalta hallitus voi saada rajoitetusti tietoa toimitusjohtajalta, mikä estää hallituksen tehokasta toimintaa ja jopa toimitusjohtajan seuranta- ja arviointia. Silti Jensen syytti myös hallituksia epäonnistumisesta yritysten arvon maksimoimisessa. Hänen mukaansa sekä johtajien että hallituksen jäsenten oma omistusosuus yrityksestä olisi tehokas kannustin optimaalisempaan toimintaan.

Vuonna 2009 tehdyssä haastattelussa (Walkling 2011) Jensen totesi agenttiteorian liittyvän käyttäytymistieteisiin ja organisaatioteorioihin. Haas-

teena ovat intressiristiriidat, kun itsekkäät ihmiset tai organisaatiot toimivat toisten vastaavien kanssa. Hyödyttäessään itseään yksilöt tekevät haittaa muille. Tämän myötä tulee tarkastella valvontajärjestelmiä, johtajien kompensaatioita ja hallintojärjestelmiä. Jensenin mukaan ihmisten ymmärtäessä nämä eturistiriidat ja yhteistyön hyödyt sekä luopuessa omien etujensa tavoittelusta muiden kustannuksella haasteet vähentyvät. Pahimmillaan agentit tekevät päätöksiä, jotka vahingoittavat heitä itseään, ympärillään olevia ihmisiä sekä yrityksiä ja aiheuttavat turhia kustannuksia edellä mainituille sekä yleisesti tehottomuutta. Jensen toteaa ei-järkevän käyttäytymisen ja agenttiongelmien olevan synonyymeja toisilleen.

Edellä kuvatuksi agenttiteoriaa sisäiseen tarkastukseen sovellettaessa tulee huomioida, että sisäinen tarkastus voi tarkastella niin yrityksen tekemiä sopimusehtoja kuin niiden noudattamistakin. Sisäinen tarkastus voi myös antaa arvioitaan yrityksen kustannuksista, tehokkuudesta, riskienhallinnasta ja päätöksentekoprosesseista. Keskeinen seikka on arvioiden antaminen sisäisen valvonnan tilasta. Vaikka edellä mainitussa haastattelussa Jensen kritisoi yrityksen sisäisen valvonnan epäonnistuneen jo 90-luvun alussa, ennen viime vuosituhannen vaihteen nimekkäitä yritysskandaaleita (Enron, WorldCom ym.), hänen kritiikkinsä kohdistui enemmän yritysten hallitukseen ja johtajiin kuin tässä tutkielmassa tarkasteltavaan sisäiseen tarkastukseen. Toki sisäisen tarkastuksen epäonnistumista selvitettiin eri yritysskandaalien jälkimainingeissa ja toiminnoissa havaittiin puutteita, mutta monessa tapauksessa merkittävimmät syylliset löytyivät epäeettisesti toimineista johtajista ja muista työntekijöistä julkisuudessa olleiden tietojen perusteella. Yritysskandaalit johtivat kuitenkin tiukentuneeseen sääntelyyn, jonka myötä sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen vaateet ja määrä kasvoivat.

2.1.3 Eisenhardtin analyysia agenttiteoriasta

Eisenhardt (1989) totesi agenttiteorian olevan tärkeä, mutta kiistanalainen teoria. Eisenhardtin mukaan agenttiteoriaa on sovellettu monilla eri tieteenaloilla, kuten laskentatoimessa, taloustieteissä, rahoituksessa ja sosiologiassa. Organisaatioteoreetikona hän näki agenttiteorian soveltuvan hyvin organisaatiotutkimuksiin sekä tuovan uusia näkökulmia riskiin, tulosten epävarmuuteen, kannustimiin ja tietojärjestelmiin organisaatiokysymyksissä. Kuten jo Jensen ja Meckling (1976) ja Fama (1980) aikanaan kuvasivat, myös Eisenhardt (1989) korosti sopimuksia agenttisuhteen perustana. Eisenhardtin mukaan agenttiteoria keskittyy määrittämään tehokkaimman sopimuksen, jossa on otettu huomioon oletukset ihmisistä, organisaatioista ja tiedosta. Luonnollisesti päämies-agenttisuhteen pitäisi heijastaa tehokasta organisaatiota tiedon ja riskikustannusten osalta.

Eisenhardtin (1989) mukaan agenttiteoria ratkaisee kahta ongelmaa, joita agenttisuhteissa voi esiintyä. *Agenttiongelman* esiintyy, kun päämiehen ja agentin toiveet ja tavoitteet eivät kohtaa, sekä päämiehen on vaikeaa tai kallista varmentua, mitä agentti tosiasiallisesti tekee. Ongelma on siis siinä, että päämies ei voi varmentua, käyttäytyykö agentti tarkoituksenmukaisesti. On vaarana, että

agentti toimii opportunistisesti tai itsekkäästi. Toinen Eisenhardtin esiin nosta- ma ongelma on *riskinjako-ongelma*, joka syntyy, kun päämiehellä ja agentilla on erilainen suhtautuminen riskiin. Eisenhardt selventää vielä, että ongelma on siinä, että päämies ja agentti voivat suosia erilaista toimintaa erilaisten riski- asenteiden vuoksi.

Agenttiongelmiaan liittyy vahvasti kaksi epäsymmetrisen informaation ongelmaa, moraalikato ja haitallinen valikoituminen. Moraalikadossa (*moral hazard*) agentti toimii laiskasti tai jopa jättää tekemättä sovitun työn. Syynä on se, että päämies ei pysty selkeästi selvittämään, mitä agentti todellisuudessa tekee, ja tietäessään tämän, heikolla moraalilla varustettu agentti voi käyttää tilannetta hyväkseen. Haitallinen valikoituminen (*adverse selection*) liittyy agen- tin antamiin harhaanjohtaviin tietoihin itsestään rekrytointitilanteessa tai agent- tisuhteen aikana. Päämies ei voi täysin tarkastaa agentin ilmoittamia taitoja tai kykyjä. Ongelmaa voidaan vähentää investoimalla sopiviin tietojärjestelmiin, jotka paljastavat agentin moraalittoman toiminnan, tai tekemällä agentin käyt- täytymiseen perustuva sopimus agentin kanssa. Haasteena ovat tällaisiin sopi- muksiin liittyvät riskinsiirtokustannukset ja toimintaympäristöstä aiheutuvat ennakoimattomat vaikutukset tuloksiin eli epävarmuus. (Eisenhardt 1989.)

Edellä kuvattu Eisenhardtin analyysi agenttiteoriasta osoitti, että agentti- teoriaa oli sovellettu jo tuolloin monilla eri tieteenaloilla. Edellä kuvatun perus- teella agenttiteoria on sovellettavissa myös sisäiseen tarkastukseen, koska agenttiteorian perusongelmia, agenttiongelmia päämiehen ja agentin ristiriitai- sista tavoitteista sekä agentin toiminnan varmentamisesta, ratkomaan voidaan nimittää sisäinen tarkastus. Omistajan näkökulmasta sisäinen tarkastus pyrkii tällöin objektiivisesti tarkastamaan agentin toimintaa ja raportoi tästä päämie- helle sekä voi tehdä havaintoja moraalikadosta, haitallisesta valikoitumisesta ja tiedon epäsymmetriasta.

2.1.4 Joitakin agenttiteoriaa soveltaneita tutkimuksia

Ang, Cole ja Wuh Lin (2000) tutkivat 1700 yrityksen aineistolla, että agenttikus- tannukset olivat huomattavasti korkeammat, kun johtajana oli yrityksen omis- tajista ulkopuolinen henkilö. Lisäksi he havaitsivat, että agenttikustannukset olivat kääntäen verrannolliset johtajan omistuosuuteen. Agenttikustannukset kasvoivat ulkopuolisten osakkeenomistajien määrän kasvaessa ja pienenevät pankkien valvonnassa. Angin ym. (2000) tulokset olivat yhteneväiset aiemmin esiteltyjen Jensenin ja Mecklingin (1976) sekä Faman ja Jensenin (1983) tutki- musten kanssa. Myös Ang ym. (2000) korostivat agenttikustannusten syntymis- tä johtajan vääränlaisen toiminnan seurauksena, mutta he toivat esille kolman- nen osapuolen, kuten pankkien, seurannan vaikuttavan kustannuksiin rajoitta- vasti. Omistajat eivät pysty valvomaan riittävästi agentin toimintaa, joten tarvi- taan kolmas osapuoli. Tässä tutkielmassa kolmas osapuoli on sisäinen tarkastus.

Culpan ja Trussel (2005) sovelsivat muun muassa Eisenhardtin (1989) ja Faman (1980) muotoilemia agenttiteorioita sekä useiden tutkijoiden muotoile- maa sidosryhmäteoriaa (*stakeholder theory*) Enronin yritysskandaalin tulkintaan. Culpanin ja Trusselin (2005) mukaan molemmat teoriat luovat pohjan johtami-

sen rooleille ja käyttäytymiselle, mutta siinä, missä agenttiteoria painottaa agentin luottamuksenvaraista vastuuta, sidosryhmäteoria korostaa eri tahojen tasapainossa olevia hyötyjä. Tutkijoiden mukaan agenttiteoria on erityisen hyvä selittämään laskentatoimen ja rahoituksen epäeettisiä käytäntöjä, kun taas sidosryhmäteoria kuvaa epäeettisen toiminnan vaikutuksia yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin mukaan lukien kilpailijoihin ja suureen yleisöön. Heidän mukaansa joka teoriolla on omat ansionsa, mutta yhdessä käytettyinä teoriat selventävät asioita paremmin. Heidän tutkimuksessaan epäeettisen käyttäytymisen, vilpillisten toimien ja kirjanpitorikkomusten todettiin johtaneen ei pelkästään Enronin konkurssiin vaan myös sidosryhmien tappioon. Tutkijat toivat esiin myös Enron-skandaalin myötä romahtaneen Arthur Andersenin epäeettisen ja vilpillisen toiminnan Enronin tilintarkastajana, sisäisenä tarkastajana ja konsulttina, vaikka Arthur Andersenin olisi pitänyt toimia riippumattomana kolmantena osapuolena. Tutkijat peräänkuuluttivat uuden sääntelyn tarvetta mutta myös yritysten omien eettisten sääntöjen laatimista.

Kulik (2005) sovelsi Jensenin ja Mecklingin (1976) kuvaamaa agenttiteoriaa myös Enronin tapauksen tulkintaan. Kulikin mukaan vääränlaiseksi muotoutunut yrityskulttuuri mahdollisti epäeettisesti toimineiden henkilöiden toiminnan, mikä johti lopulta historiallisen suureen yritysskandaaliin. Vaikka Kulik nosti esille yrityskulttuurin merkityksen skandaaliin, keskeistä oli agenttiteorian esittämän eturistiriitatilanteen omaa etuaan ajaneista ja vastoin päämiesten (osakkeenomistajien) etua toimineista agenteista toteutuminen. Toisaalta johtajien käyttäytyminen vaikutti myös alaisten käyttäytymiseen sekä yrityskulttuurin muotoutumiseen Kulikin havaintojen mukaan.

Lambert (2007) tutki agenttiteorian soveltamista johdon laskentatoimeen, jossa agenttiteoria oli ollut yksi keskeisimmistä paradigmoista edeltävänä neljännesvuosisatana. Agenttiteoria mahdollistaa erityisesti eturistiriitojen, kannustinongelmien sekä mekanismien kannustinongelmien hallitsemiseksi sisällyttämisen malleihin. Se soveltuu johdon laskentatoimen tutkimukseen erityisesti kannustinongelmia tutkittaessa. Agenttiteorian juuret ovat informaatiotaloustieteessä, mutta se poikkei edeltävistä informaatiotaloustieteen näkemyksistä käsityksellään multipersonan, kannustinten, epäsymmetrisen informaation sekä koordinoitukysymysten tärkeydellä selittää organisaatioiden toimintaa. (Lambert 2007.)

Agentin toiminnasta syntyy väistämättä kustannuksia. Agenttikustannuksilla ja agentin omistussosuudella yrityksestä on todettu olevan yhteys. Kustannusten minimointinäkökulmasta agenttia ei pitäisi palkata, mutta käytännössä monenkaan yrityksen ei ole mahdollista toimia pelkän omistaja-johtajan varassa tai monenkaan osakkeenomistajan ei ole mahdollista toimia yrityksen johtajana. Niinpä agenttisopimus on usein välttämätöntä tehdä ja agenttikustannukset hyväksyttävä. Osakkeenomistajat eivät myöskään yleensä kykene seuraamaan riittävällä tasolla agentin tekemisiä, joten toimintaa tarkastelemaan palkataan kolmas taho, kuten tilintarkastus tai sisäinen tarkastus. Näiden tehtävä on havaita mahdollinen agentin opportunistinen käyttäytyminen, vilpillinen toiminta sekä myös epäeettinen yrityskulttuuri, jotka pahimmillaan voivat johtaa

uusiin yritysskandaaleihin. Myös kolmannelta osapuolelta edellytetään eettisten sääntöjen noudattamista siinä missä agentilta ja päämieheltä, mitä pyritään ohjaamaan kasvaneilla sääntelyvaateilla.

2.1.5 Kriittisiä näkökulmia agenttiteoriaan

Lambert (2007) toi esille agenttiteoriaan liittyvän kritiikkiä, mutta korosti kritiikin liittyvän enemmän tutkijoiden tapaan mallintaa agenttisuhdetta kuin itse agenttiteoriaa. Esimerkiksi kritisoitu oletus agenttien käyttäytymisestä häikäilemättömästi ja itsekkäästi tai pienetkin viitteet tästä nimenomaan tekevät agenttien toiminnasta tutkimisen arvoista. Lambertin mukaan agenttiteoria ei millään tavoin estä agenttien toimimista yhteistyössä muiden kanssa tai epäitsekkäästi ja pyyteettömästi. Toisena virheellisenä käsityksenä agenttiteoriasta Lambert nosti oletuksen, että päämiehellä olisi kaikki valta agenttisuhteessa. Käsitys tulee siitä, että päämiehen ajatellaan maksimoivan hyötyään ja keräävän kaikki voitot agenttisuhteesta, kun taas agentin näkökulma olisi vain hyväksyä jokin minimitaso hänen hyödystään. Lambert ehdotti monipuolisempien yhdistelmien tarkastelemista näiden kahden osapuolen hyödyn tasosta. Lambert yksinkertaisti agenttisuhteessa olevan päämiehen, jonka tehtävä on tarjota pääomaa, kantaa riski ja muodostaa kannustimet, kun taas agentin tehtävä on tehdä päätöksiä päämiehen puolesta ja myös kantaa riskiä toissijaisena.

Dühnfort, Klein ja Lampenius (2008) suhtautuivat aiemmin kuvattujen 70–80-luvun vaihteen tutkijoiden agenttiteoriaan ja sen laajaan käyttöön kriittisesti. He kritisoivat agenttiteorian hyödyllisyysnäkökulmia, ajatusta sopimuksista, agenttikustannuksia, päämies-agenttisuhteen epärealistisuutta todellisissa markkinaympäristöissä, teorian puutteita empiirisessä validoinnissa ja aliedustettuja eettisiä näkökohtia. Heidän mukaansa myös teorian oletuksissa on puutteita. Kyseisten tutkijoiden mukaan ihmisyyteen liittyviä tekijöitä, kuten motivaatiota, ja teknisiä kysymyksiä, kuten agentin työn mitattavuutta, olisi tullut tarkastella. He arvostelivat agenttiteorian hallitsevaa asemaa ja vääränlaista käyttöä useissa corporate governance -kysymyksissä.

Mihret (2014) kommentoi muiden tutkijoiden kritiikkiä Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoriaa kohtaan. Moni tutkija on tarjonnut agenttiteorian vaihtoehdoksi sidosryhmäteoriaa, taloudenhoitajateoriaa (*stewardship theory*) tai resurssiriippuvaisuusteoriaa (*resource dependency theory*), mutta näissäkin on omat haasteensa Mihretin mukaan. Hän toi esille, että sidosryhmäteoria on kohdannut kritiikkiä normatiivisesta perustastaan, riittävän empiirisen perustan puuttumisesta sekä uudelleenmuotoilun tarpeestaan. Mihret kommentoi taloudenhoitajateoriaa kritisoidun päämiehen ja agentin välisen ristiriidan hylkäämisestä käyttämänsä työprosessiteorian (*labor process theory*) näkökulmasta. Sen sijaan resurssiriippuvaisuusteoriasta Mihret ei nostanut kritiikkiä esiin, vaan piti sitä toisena merkittävänä teoriana tutkimukseensa. Mihret pohti myös joidenkin suosittellemaa moniteoreettisen viitekehyksen luomista mutta piti parempana pelkän agenttiteorian soveltamista. Hän korosti ongelmaa normatiivisten ja positivististen teorioiden yhdistämisessä sisäisesti loogisesti.

Huolimatta Dühnfortin ym. (2008) ja muiden agenttiteoriaan kriittisesti suhtautuvien tutkijoiden näkemyksistä muun muassa Obinska-Wadja (2016) mainitsi Jensenin ja Mecklingin (1976) yhdeksi tärkeimmistä uuteen institutionaaliseen taloustieteeseen (*the new institutional economics*) kuuluvaksi teoriaksi. Kaksi muuta ovat omistusoikeusteoria (*property rights theory*) ja transaktiokustannusteoria (*transaction costs theory*). Kyseisessä artikkelissaan Obinska-Wadja (2016) selitti uuden institutionaalisen taloustieteen olevan nopeasti kasvava, monitieteinen yhdistelmä taloustiedettä, oikeustiedettä, organisaatioteoriaa, valtiotieteitä, sosiologiaa sekä antropologiaa. Kuitenkaan kyseessä ei ole varsinaisesti uusi teoria, vaan sen perustan kirjoitti 1930-luvun lopulla Ronald Coase. Obinska-Wadjan mukaan uusi institutionaalinen taloustiede ja sen pääteoriat eivät ole vain teoreettisia malleja, vaan niillä on myös merkitystä käytännössä.

Kultys (2016) käsitteli artikkelissaan erimielisyyksiä agenttiteoriasta sovellettuna yritysten hallinnointiin (*corporate governance*) sekä vertaili taloudenhoitajateoriaa ja sosiaalista agenttiteoriaa (*social agency theory*). Kultys tulkitsee agenttiteorian olevan vallitseva teoreettinen viitekehys nykypäivän corporate governance -tutkimuksissa, koska se yksinkertaistaa asioita jakaen suuryritysten osallistajat johtajiin ja osakkeenomistajiin, määrittelemällä selkeästi näiden eroavat intressit sekä olettamalla ihmisten olevan egoisteja ja omia etujaan ajavia yksilöitä. Kuitenkaan ihmisluonteen yksinkertaistaminen ei kata kaikkia ihmisen toiminnan monimutkaisuuksia. Kultys kritisoi yksinkertaistamisen olevan kätevää matemaattisessa mallinnuksessa mutta epärealistista kuvattaessa ihmisten käyttäytymistä. Pelkkään agenttiteoriaan nojaaminen voi johtaa pintapuoliseen käsitykseen agenttisuhteesta ja riittämättömään käytännön ratkaisuun. Kultys nosti agenttiteorian perustaksi mallille, jossa osakkeenomistajat ovat etusijalla, kun taas tiimituotantoteoria (*team production theory*) on vastine mallille, jossa johtajat ovat etusijalla. Sen sijaan taloudenhoitajateoriassa johtajien ja osakkeenomistajien intressit lähentyvät toisiaan, jolloin se voi täydentää agenttiteoriaa tai kilpailla sitä vastaan. Kultuksen mukaan erityisesti corporate governance -kysymyksissä agenttiteoriaa on hyvä täydentää muilla teorioilla.

Gindis (2020) vertaili Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoriaa myös edellä Obinska-Wadjan (2016) mainitsemaan Coasen 1930-luvun lopun yrityksen teoriaan ja löysi teorioista samanaikaisesti yhtäläisyyksiä ja eroja. Gindis (2020) korosti, että tulee huomioida konteksti, jossa teorioita kirjoitetaan. Esimerkiksi sääntely ja keskustelu ajankohtaisista asioista, kuten vastuullisuudesta, muuttuvat ajan myötä. Hänen mukaansa oivallus osakkeenomistajista, joiden tuli käsitellä opportunistisia johtajia, mutta myös maksaa yrityksen sääntelystä aiheutuvat kustannukset, oli tärkeä. Niinpä myös Gindis korosti Jensenin ja Mecklingin (1976) teorian keskeistä perustaa myöhemmälle alan kirjallisuudelle. Hän myös tiivistä artikkelinsa kirjallisuusosiossa agenttiteorian ja sen tutkijoiden kohtaamaa kritiikkiä jo ennen sen julkaisemista, joten teorian toimivuutta voidaan katsoa koetellun jo ennen julkaisun jälkeistä ja myöhempääkin kritiikkiä.

Agenttiteoria on paljon käytetty teoreettinen viitekehys useilla eri tieteenaloilla, sillä siinä on liittymäpintoja muun muassa organisaatioteorioihin, joh-

tamisteorioihin ja käyttäytymistieteisiin. Kuten yleensä eri teoriat, myös agenttiteoria, on kohdannut monenlaista kritiikkiä, jota edellä kuvattiin muutamista näkökulmista. Kohtaamastaan kritiikistä huolimatta agenttiteoriaa arvostetaan keskeisenä teoriana muun muassa kauppatieteiden alalla, sillä se soveltuu monenlaisten kauppatieteellisten ongelmien ratkaisemiseen sekä teoreettiseksi viitekehyyksi. Tämän vuoksi se on keskeisin teoria tämänkin tutkielman teoreettisessa viitekehyyksessä. Agenttiteoriaa on suositeltu sovellettavan yhdessä muiden teorioiden kanssa kattavan lopputuloksen saamiseksi, joten tässäkin tutkielmassa ei tukeuduta pelkkään agenttiteoriaan teoreettista viitekehystä rakennettaessa, vaan tarkastellaan myös sisäisen tarkastuksen lisäarvoon ja roolin muutokseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta.

2.1.6 Agenttiteoria sisäisessä tarkastuksessa

Adamsin (1994) mukaan agenttiteoriaa oli käytetty varsin vähän sisäistä tarkastusta koskevissa tutkimuksissa, mutta tulee huomioida, että hänen näkemyksensä on 1990-luvun alusta. Adams kuitenkin näki agenttiteorian hyvänä sisäistä tarkastusta koskevissa tutkimuksissa vastaavasti kuin tilintarkastusta koskevissa tutkimuksissakin. Hän viittasi erityisesti Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoriaan. Adamsin mukaan agenttiteoria auttaa selittämään sisäisen tarkastuksen olemassaoloa ja organisoitumista yrityksissä. Adamsin viitekehyyksessä sisäinen tarkastus muotoutuu yrityksen liiketoiminnan, omistusmuodon ja toimintaympäristön myötä.

Adams (1994) toi esille agenttisopimuksista ja tarkastustoiminnoista muodostuvat kustannukset. Hänen mukaansa kustannuksista huolimatta sisäinen tarkastus pyrkii osaltaan varmistamaan ja osoittamaan päämiehille, että agentit toimivat vastuullisesti ja agenttisopimuksen mukaisesti, mikä auttaa agenteja turvaamaan asemansa ja palkkionsa. Niinpä sisäiset tarkastukset ovat agentin edun mukaista toimintaa vähentäen riskiä epämieluisista muutoksista palkkioihin. Päämiesten näkökulmasta sisäisen tarkastuksen kustannukset ovat korvaus heidän taloudellisten etujensa suojaamisesta. Vaikka sisäinen tarkastus palvelee suurelta osin johtoa, joskus sisäisen tarkastuksen palveluita hankitaan ostopalveluina. Lisäksi koska eri valvontatoiminnoissa on samoja intressejä, joskus ulkoista tarkastusta voidaan jossain määrin korvata kattavalla sisäisellä tarkastuksella. Adamsin mukaan korvattaessa ulkoista tarkastusta sisäisellä tarkastuksella kustannuksia voi säästyä, jos sisäinen tarkastus tuntee toimialan tai järjestelmät ja operatiivisen toiminnan ulkoista tarkastusta paremmin. Pätevät, kokeneet ja kehittymishaluiset sisäiset tarkastajat pyrkivät myös edistämään yrityksen mainetta. Adams nosti tarkastustoimintojen ohella laskentatoimen raportoinnin yhdeksi interventiomekanismiksi, väliintulevaksi järjestelmäksi, jotka auttavat kustannustehokkaan sopimuksen ylläpitämisessä päämiesten ja agenttien välillä.

Sarens ja Abdolmohammadi (2011) sovelsivat Jensenin ja Mecklingin (1976) määrittelemää agenttiteoriaa tutkiessaan sisäisen tarkastuksen yksikön suhteellisen koon yhteyttä agenttimuuttujiin, muihin valvontaelimiin ja ohjausympäristöön (*control environment*). Heidän tulkintansa mukaan agenttiteoriassa mitä

enemmän tiedon epäsymmetriaa agenttien ja osakkeenomistajia edustavan hallituksen välillä on, sitä suurempi tarve valvonnalle ja myös suhteellisesti suuremmalle sisäisen tarkastuksen yksikölle on, vaikka hallituksen osallisuus riippuneen myös sisäisen valvonnan organisoinnista raportointisuhteineen. He mittaivat sisäisen tarkastuksen suhteellista kokoa vertaamalla sisäisen tarkastajien määrää henkilöstön kokonaismäärään. Erityisesti agenttiteoriaan liittyvänä tuloksena he löysivät positiivisen yhteyden sisäisen tarkastuksen yksikön koossa ja johdon omistussuudessa, kun taas agenttiteoriassa suhde on kääntäen verrannollinen. Sarens ja Abdolmohammadi tulkitsivat tämän liittyvän johdon suuremman omistussuuden halusta seurata agenttien suorituskykyä tiiviimmin. He mainitsivat, että tulos oli yhteneväinen muiden tuoreiden tutkimustulosten kanssa.

Endayan ja Hanefahin (2013) mukaan agenttiteoria, institutionaalinen teoria (*institutional theory*) ja viestinnän teoria (*communication theory*) ovat tarkoituksenmukaisia teorioita sisäisen tarkastuksen tehokkuuden teoreettista viitekehystä rakennettaessa. Heidän mukaansa agenttiteoria on tärkeä sisällyttää sisäisen tarkastuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta lisäksi institutionaalinen teoria on hyödyllinen, koska se selittää sisäisten tarkastajien ammattistandardien vaikutusta sisäiseen tarkastukseen. Tämän vuoksi normatiivisuutta painottavaa institutionaalistakin teoriaa on käytetty useissa sisäistä tarkastusta koskevissa tutkimuksissa. Endaya ja Hanefah näkivät myös viestinnän teorian tärkeänä sisäisen tarkastuksen tehokkuutta koskevissa tutkimuksissa sisäisten tarkastajien ja tarkastettavien välisen tehokkaan viestintäsuhteen näkökulmasta. He pyrkivät luomaan teoreettisen viitekehysten sisäisen tarkastuksen tehokkuuden tutkimiseen edellä mainituista teorioista, mutta he näkivät ehdottamansa teoreettisen viitekehysten jatkotutkimustarpeen.

Endaya ja Hanefah (2016) sovelsivat edellä kuvattua teoreettista viitekehystä tutkimalla sisäisten tarkastajien ominaispiirteitä, sisäisen tarkastuksen tehokkuutta sekä ylimmän johdon vaikutusta. Heidän mukaansa ylimmän johdon tuella ja erityisesti sisäisten tarkastajien ominaispiirteillä oli merkittävä vaikutus sisäisen tarkastuksen tehokkuuteen. Sisäisten tarkastajien ominaispiirteillä tarkoitettiin objektiivisuutta, tehokasta viestintää sekä ammattitaitoa. Heidän mukaansa sisäisen tarkastuksen tehokkuuden mittaamisesta ei ole selkeää yksimielisyyttä tutkijoiden välillä, mutta he käyttivät tutkimuksessaan Dittenhoferin (2001) määritelmää tehokkaasta tarkastuksesta silloin, kun tarkastettava organisaatio noudattaa tehokkaasti politiikkoja, menettelytapoja, lakeja ja määräyksiä.

Ismael ja Roberts (2018) käyttivät Jensenin ja Mecklingin (1976), Faman (1980) sekä Faman ja Jensenin (1983) muotoilemia agenttiteoreettisia näkökulmia yhdessä transaktiokustannusteorian kanssa selittämään sisäisen tarkastuksen vapaaehtoista käyttöä Iso-Britannian pörssiyrityksissä. Heidän kuvaamansa agenttiteoria sisäisen tarkastuksen selittäjänä vastaa tämän tutkielman kuvausta edellä. Ismaelin ja Robertsin mukaan transaktiokustannusteoria voi selittää sisäisen tarkastuksen tarkoitusta, vaikuttavuutta sekä tehokkuutta valvontamekanismina. Soveltaen transaktiokustannusteoriaa heidän mukaansa sisäinen

tarkastus kuvaa yrityksen sisäistä valvontaa, tunnistaa sisäisen valvonnan heikkouksia sekä tuottaa johdolle tietoa yrityksen kustannustehokkuuden parantamiseksi. Tutkijoiden mukaan tällöin päämiehet pystyvät kontrolloimaan agenttien vastuunpakoilua, puolestaan agentit voivat osoittaa päämiehille toimivansa vastuullisesti, ja kaikki voivat olla varmoja, että valvontaa on olemassa hallitsemaan potentiaalisia riskejä. Kustannustehokkuuden parantuminen sisäisen tarkastuksen tuottaman tiedon sekä organisaation sisäisesti hoidetun (vastakohtana ulkoistetulle sisäiselle tarkastukselle) sisäisen tarkastuksen perusteella voidaan katsoa olleen heidän tutkimuksensa transaktioita, vaikka niitä ei kovin selvästi tuotukaan esiin tutkimuksessa.

Ismaelin ja Robertsin (2018) tutkimustulosten mukaan yrityksen koko, sisäisten riskien taso, omistajien ja johtajien välinen agenttiongelmia sekä tehokkaan tarkastusvaliokunnan olemassaolo selittivät vapaaehtoisen sisäisen tarkastuksen käyttöä. Tutkimuksen mukaan tarve vahvoille sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmille, agenttikustannusten vähentämiselle sekä corporate governance -prosessien parantamiselle ohjasi yrityksiä ottamaan sisäisen tarkastuksen käyttöön.

Oussii ja Taktak (2018) hyödynsivät agenttiteoriaa tutkiessaan sisäisen tarkastuksen ominaisuuksien vaikutuksia sisäisen valvonnan laatuun. Tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen tarkastuksen ominaisuuksina muun muassa pätevyyttä, kokoa, organisatorista asemaa ja toiminnan laajuutta. Viitaten useisiin muihin tutkimuksiin Oussii ja Taktak määrittivät agenttiteoreettisesta näkökulmasta sisäisen tarkastuksen olevan keskeinen corporate governancen valvontamekanismi, joka vähentää epäsymmetrisen informaation ongelmaa päämiesten ja agenttien välillä. Toisaalta corporate governancen sijaan voitaneen määrittellä myös ylipäänsä valvonnan, tarpeellisten raportointisuhteiden ja tarvittavan organisoitumisen olemassaolon tärkeys. Tutkijat mainitsivat ylimmän johdon investoivan sisäiseen tarkastukseen osoittaakseen hallitukselle, että sisäisen valvonnan järjestelmät ja riskienhallintaprosessit toimivat asianmukaisesti. Tutkimustulosten mukaan sisäisen valvonnan laatu on positiivisesti yhteydessä sisäisen tarkastuksen osaamiseen, laadunvalvonnan tasoon, seuranta-prosessiin sekä tarkastusvaliokunnan osallistumiseen sisäisen tarkastuksen toimintaan.

Rönkkö (2019, 40-43) toi esiin agenttiteoriaan kohdistunutta kritiikkiä sisäisen tarkastuksen tutkimuksissa. Rönkkö nosti esiin agenttiteorian merkittävimpinä puutteina agenttikustannusten kvantitatiivisen määrittämisen vaikeuden ja omistajien suoran vaikutusvallan puuttumisen suhteessa toimivaan johtoon. Rönkön mukaan nämä rajoitteet on otettava huomioon erityisesti sisäistä tarkastusta koskevissa tutkimuksissa, sillä operatiivisella johdolla on keskeinen merkitys sisäisen tarkastuksen vapaaehtoisessa käyttöönotossa ja merkityksellisen aseman saavuttamisessa osana organisaation hallinnointia. Hänen mukaansa agenttiteoria soveltuu myös tutkittaessa sisäisen tarkastuksen merkitystä valvontajärjestelmässä tuloksellisuuden osatekijöiden avulla. Rönkkö argumentoi, että päämiesten keskeinen rooli on huomioitava tutkittaessa sisäisen tarkastuksen merkitystä osana organisaation johtamis- ja valvontajärjestelmiä. Rönk-

kö toi esille muitakin teoreettisia näkökulmia sisäisen tarkastuksen merkityksen tutkimiseen, kuten stewardship- ja stakeholder-teoriat, mutta perusti oman sisäisen tarkastuksen roolia koskeneen väitöskirjansa agenttiteoreettiselle tulokulmalle. Hän katsoi teoriavalintansa myös kritiikkinä agenttiteorian kritiikkiin. Hänen mukaansa kritiikistä huolimatta agenttiteoriaan pohjautuvalla tarkastuskirjallisuudella on paikkansa tiedeyhteisössä.

Agenttiteorian käyttö sisäistä tarkastusta koskevissa tutkimuksissa on yleistynyt ja monipuolistunut viime vuosikymmeninä. Se on varsin soveltuva teoria monenlaisten sisäistä tarkastusta koskevien tutkimusten, kuten sisäisen tarkastuksen olemassaolon, koon, tehokkuuden tai laadun, viitekehukseksi. Agenttiteoriaa voi hyödyntää sisäisen tarkastuksen tutkimuksissa joko ainoana teoriana tai yhdessä muiden teorioiden, kuten institutionaalisen teorian tai transaktiokustannusteorian, kanssa. Agenttiteoriaa hyödyntäneissä sisäistä tarkastusta koskevissa tutkimuksissa on ratkottu jo aiemmin kuvattuja agenttiongelmia, kuten agentin hyödyn maksimointia, agenttikustannuksia sekä tiedon epäsymmetriaa, sisäisen tarkastuksen avulla. Myös sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen sisäisessä valvonnassa, riskienhallinnassa ja corporate governancessa nousee tutkimuksista esille. Tässä tutkielmassa agenttiteoria selittää sisäisen tarkastuksen olemassaoloa ja perinteistä roolia, mutta tutkielman empiirisessä osiossa tutkitaan sisäisen tarkastuksen uudempaa roolia konsulttina.

2.2 Lisäarvo ja sisäinen tarkastus

Tammikuussa 2017 voimaan tulleiden sisäisen tarkastuksen kansainvälisten ammattistandardien yhtenä tarkoituksena on *”määrittää ajatusmalli moninaisten lisäarvoa tuottavien sisäisen tarkastuksen palveluiden suorittamiselle ja edistämiseksi.”* Standardien perusteella lisäarvoa tuotetaan organisaatiolle (ja sen sidosryhmille), kun sisäinen tarkastus 1) huomioi organisaation strategiat, tavoitteet ja riskit, 2) edistää johtamis-, hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä 3) tuottaa objektiivisia ja merkityksellisiä arviointi- ja varmistuspalveluita. Standardien mukaan sisäisen tarkastuksen arvo kasvaa tarkastajien ollessa ennakoivia sekä arvioidensa tarjotessa uusia näkemyksiä ja punnitessa tulevia vaikutuksia. (Sisäiset tarkastajat ry 2016.) Standardien tulkin-
taa haittaa, että standardeissa ei ole määritely, mitä merkityksellisellä täsmällisesti tarkoitetaan, mutta englanniksi termi on *”relevant”* eli myös relevantti, asiaankuuluva, olennainen, ja asiaahan katsotaan organisaation näkökulmasta.

Sisäisen tarkastuksen toiminnan odotetaan siis tuottavan lisäarvoa. Lisäarvon muodostumista voidaan pitää yhtenä sisäisen tarkastuksen olemassaolon oikeutuksena. Lisäarvoa odotetaan muodostuvan yhtä lailla sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmennuspalveluista kuin konsultointipalveluistakin. Standardit eivät kuitenkaan täsmennä, kenelle lisäarvo päättyy tai miten lisäarvo jakautuu. Lisäarvon käsitettä ei myöskään ole määritelty täsmällisesti esimerkiksi numeerisesti sisäisen tarkastuksen standardeissa, vaan määritelmä on laadullinen. Lisäarvon käsitettä ei ole saatu määriteltyä yksiselitteisesti edempänä

kuvattavissa sisäisen tarkastuksen lisäarvoa käsittelevissä tutkimuksissakaan, vaan määrittelyjä on monenlaisia. Niinpä ennen kyseisten tutkimusten tarkastelua kuvataan taloudellisen lisäarvon käsitettä laskentatoimessa sekä sisäisen tarkastuksen lisäarvon määritelmiä alan tutkimuskirjallisuudessa.

2.2.1 Taloudellinen lisäarvo laskentatoimessa

Taloudellinen lisäarvo (*economic value added, EVA*) on taloudellisen suorituskyvyn mittari, joka lasketaan vähentämällä yrityksen verojen jälkeisestä nettotuloksesta (*net operating profit after taxes, NOPAT*) painotetulla keskimääräisellä pääomakustannuksella (*weighted average cost of capital, WACC*) kerrottu sijoitettu pääoma. Taloudellinen lisäarvo korostaa omistaja-arvon maksimointia toisin kuin pelkän nettotuloksen maksimointi, koska se ottaa huomioon myös sijoitetun pääoman kustannukset. Keskeistä on, että taloudellinen lisäarvo ylittää yrityksen sijoittajien, osakkeenomistajien ja velanantajien, tuottovaatimuksen. Termin "EVA" käytössä tulee huomioida, että se on Stern Stewart & Companyn rekisteröimä tavaramerkki. (Sabol & Sverer 2017.) Toisaalta tulee huomioida, että lisäarvoa ei välttämättä muodostu juurikaan suurestakaan voitosta, jos voitto on hankittu huomattavan suurilla riskeillä, sillä rahoitusteorian mukaan WACC nousee, kun yrityksen riskitaso kasvaa.

Taloudellinen lisäarvo on yksi arvopohjaisista suorituskykymittareista, joita on kehitetty perinteisen kirjanpidon tuottamien tietojen kohtaaman kritiikin myötä. Perinteinen kirjanpito tuottaa historiallisia tietoja tai perustuu harkinnanvaraisiin eriin, joten tilinpäätös ja perinteiset tulostittarit eivät välttämättä kuvaa yrityksen todellista tilaa oikein kirjanpitoon kriittisesti suhtautuvien näkemysten mukaan. Taloudellinen lisäarvo, kuten muutkin arvopohjaiset mittarit, perustuu osin kirjanpitotietoihin, mutta sen laskennassa kirjanpidon harkinnanvaraisia eria (kriitikoiden mukaan "vääristyneitä") voidaan oikaista. Taloudellinen lisäarvo on suosittu mittari yrityksissä, mutta sen käytön hyödyistä on saatu hyvin vaihtelevia tutkimustuloksia sen hyödyllisyydestä merkityksettömyyteen. Taloudellisen lisäarvon sijaan voidaan laskea kassavirtaperusteisia suorituskykymittareita, kuten kassan lisäarvoa (*cash value added, CVA*) tai osakkeenomistajien lisäarvoa (*shareholder value added, SVA*), jossa estimoituja tulevia kassavirtoja diskontataan nykyarvoon. (Balachandar & Sivakumar 2016, Gupta 2017.)

Taloudellisen lisäarvon laskeminen yrityksissä on tietävästi suosittua, vaikka tutkimusten mukaan sen hyötyjen osoittaminen ei ole yksiselitteistä. Kuitenkin voidaan ajatella, että normaalia voittoa (esimerkiksi toimialan keskimääräistä tai pääoman tuottovaatimusta) suuremman voiton saavuttaminen eli lisäarvon saavuttaminen on hyödyllistä organisaatiolle kuin organisaatiolle. Lisäarvon tuottaminen on keskeinen tavoite sisäiselle tarkastukselle, mutta lisäarvoa ei ole määritelty varsinaiseksi taloudelliseksi lisäarvoksi. Niinpä tämänkään tutkielman empiirisessä osiossa ei pyritä selvittämään sisäisen tarkastuksen tuottamaa eksaktia numeerista taloudellista lisäarvoa, vaan kvantitatiivisen määrään sijaan tarkastellaan kvalitatiivista määrettä, koettua lisäarvoa, jota seu-

raavaksi esiteltävissä sisäisen tarkastuksen lisäarvoa koskevista tutkimuksista on usein tarkasteltu.

2.2.2 Lisäarvo sisäisessä tarkastuksessa

Bou-Raad (2000) näki sisäisen tarkastuksen roolin muuttuvan perinteisestä "pavunlaskijasta" ja "numeronmurskaajasta" kohti ennakoivampaa, lisäarvoa tuottavaa johdon kumppania, joka tuo laadukasta tietoa päätöksenteon tueksi. Hän luetteli lisäarvon tuottamisen edellyttävän sisäisiltä tarkastajilta loogisen ajattelun kykyä, liiketoimintaan liittyviä tietoja ja taitoja, tutkimustaitoja, teknisiä taitoja, jatkuvaa ammatillista kehittymistä sekä tärkeimpänä joustavuutta. Myöhemmin myös Jiang, Messier ja Wood (2020) korostivat Bou-Raadin (2000) tapaan, että sisäinen tarkastus voi tarjota luotettavaa tietoa johdolle operatiivisten ja strategisten päätösten tueksi luoden lisäarvoa. Heidän mukaansa sisäinen tarkastus voi tuoda lisäarvoa tarjoamalla yritysten operatiiviseen toimintaan ja strategiseen kehitykseen liittyviä palveluita, kuten konsultointia, koska sisäinen tarkastus omaa syvämmät tiedot organisaation rakenteesta ja toiminnasta.

Roth (2003) pohti artikkelissaan lisäarvon määrittelyä, sillä hänen mukaansa lisäarvon käsite oli epäselvä ja lisäarvon määrittely vaihteli sisäisen tarkastuksen organisaatioittain. Määrittelyn moninaisuutta kuvasi, että osa sisäisistä tarkastajista määritteli lisäarvoa saatavan perinteisistä vaatimuksenmukaisuustarkastuksista, kun taas osa määritteli sitä saatavan johtoa auttavasta liiketoiminnan kehittämistä. Roth totesi, että jossain koettava lisäarvo sisäisestä tarkastuksesta saatetaan kokea jopa haitaksi toisaalla, joten tärkeää on kysyä tarkastuskohteelta, mikä tuo heille eniten lisäarvoa. Toisaalta kohteet tietävät vain niistä sisäisen tarkastuksen toimista, joista heillä on kokemusta, joten sisäisen tarkastuksen on myös aktiivisesti kerrottava mahdollisuuksista tai näytettävä mahdollisuuksia lisäarvolle. Rothin kokemuksen perusteella sisäisen tarkastuksen laaja tietämys organisaatiosta ja kilpailuympäristöstä, rohkeus innovoida tavalla, jota sidosryhmät eivät ole odottaneet, syvä tietämys lisäarvoa tuottavista ammattikäytännöistä sekä luovuus mukauttaa innovaatiot organisaation sidosryhmien odotukset ylittävällä tavalla auttavat sisäisiä tarkastajia määrittämään, mikä tuottaa eniten lisäarvoa heidän organisaatiolleen.

Anderson (2003) arvioi olevan vaikea määrittellä yhtenäisesti, mikä tuo lisäarvoa sisäisen tarkastuksen kullekin tarkastettavalle tai eri sidosryhmille, kun heidän odotuksensa ovat erilaisia. Andersonin mukaan erityisesti tarkastusvaliokunta tai hallitus odottaa sisäiseltä tarkastukselta saatavan varmuus sisäisen valvonnan riittävydestä, johtajien toimittamien tietojen luotettavuudesta, lakien ja määräysten noudattamisesta sekä varojen suojaamisesta eli parantunutta tiedon laatua. Puolestaan operatiivinen johto odottaa sisäisen tarkastuksen toimivan muutosagenttina eli tunnistavan mahdollisuuksia kustannussäästöihin, toimintojen parantamiseen lisäämällä tehokkuutta tai toimintojen vaikuttavuuden tehostamiseen. Anderson viittasi sisäisen tarkastuksen standardeihin, joissa edellä mainitut odotukset tarkastuksille on jaoteltu sisäisen tarkastuksen var-

mennus- ja konsultointipalveluiksi. Andersonin mukaan pelkästään yhden palvelutyypin tarjoaminen ei tuota riittävästi lisäarvoa.

Sarens ja De Beelde (2006) toivat esille, että sisäinen tarkastus voi osoittaa lisäarvonsa laajentamalla toimintaansa perinteisistä varmennuspalveluista proaktiivisiin konsultointipalveluihin. Kuitenkin he painottivat sisäisen tarkastuksen roolia organisaation riskienhallinnassa. Heidän mukaansa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa uusia riskejä, joiden hallinnassa sisäinen tarkastus voi tukea suuntaamalla perinteisen tarkastustyön riskiperusteisesti tai konsultoimalla sisäisen valvonnan kehittämisessä ja parantamisessa. Omassa artikkelissaan Sarens (2009) piti sisäisen tarkastuksen haasteena osoittaa lisäarvonsa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellekin. Yksi mahdollinen tapa osoittaa lisäarvoa on näyttää sisäisen tarkastuksen laadulla olevan positiivista vaikutusta corporate governancen laatuun, mutta Sarensin mukaan tämänkin osoittaminen on haastavaa. Sarensin artikkeli keskittyi varsinaisesti tulevien sisäistä tarkastusta koskevien tutkimusaiheiden pohdintaan, jossa korostuivat sisäisen tarkastuksen laatu ja tehokkuus sekä toisaalta sisäinen valvonta ja riskienhallinta, joihin kaikkiin sisäisen tarkastuksen lisäarvo liittyy.

Hassin, Abdolmohammadin ja Burnabyn (2006) mukaan tuottaakseen lisäarvoa sisäisen tarkastuksen strategian on oltava linjassa keskeisten sidosryhmien, kuten tarkastusvaliokunnan, johdon ja tilintarkastajien, tarpeiden kanssa. He arvioivat tämän lujittaneen sidosryhmäsuhteita, mikä on edesauttanut tiedottamista sisäisen tarkastuksen resurssitarpeista. Tutkijat luettelivat kyse olevan usein niukkojen resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä, mitä edesautetaan tehokkaalla riskianalyysillä, ajanhallinnalla ja tehtävien priorisoinnilla. Tutkijat tähdensivät, että sisäisten tarkastajien on tunnettava liiketoimintaa, kilpailuympäristöä, organisaation rakennetta ja strategista toimintaa tuottaakseen lisäarvoa. He määrittelivät sisäisen tarkastuksen olevan muuttumassa havaitsemiseen keskittyvistä palveluista ja valvonnasta ennaltaehkäiseviin palveluihin ja konsultointiin johdon kumppanuuteen perustuvalla lähestymistavalla, mikä muuttaa lisäarvon tuottamista.

D'Onza, Selim, Melville ja Allegrini (2015) alleviivasivat, että sisäisen tarkastuksen avaintekijä on sen lisäarvontuottamiskyky, sillä tarve sisäiselle tarkastukselle muodostuu sen kyvystä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Heidän mukaansa johdolla on paineita varmistaa, että sisäisen tarkastuksen lisäarvo on selkeä ja mitattavissa. Puolestaan Rikhardsson, Singh ja Best (2019) väittivät, että sisäinen tarkastus ei tuota lisäarvoa tai tuottaa sitä vain vähän, jos tarkastus ei johda organisaatiossa käyttäytymisen muutokseen, joka parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta. He tarkoittivat muutosta erityisesti governanssissa, riskienhallinnassa ja sisäisessä valvonnassa. Sisäisen tarkastuksen lisäarvo oli heidän tutkimuksessaan ainoastaan osatekijä, sillä varsinaisesti heidän tutkimuksensa keskittyi jatkuviin tarkastuksiin tietojärjestelmäratkaisuihin.

Rönkkö (2019, 35-36, 42, 45, 66) väitti tutkimuksessaan lisäarvon tuottamisen legitimoivan sisäisen tarkastuksen merkittävän aseman osana organisaatioiden johtamis- ja valvontajärjestelmiä. Rönkkö painotti sisäisen tarkastuksen tultavan toimia tuloksellisesti, jotta se tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa. Hän

viittasi tässäkin tutkielmassa aiemmin esitettyihin agenttiteoreettisiin näkemyksiin todeten sisäisen tarkastuksen tuottamien kustannusten tultavan saada kateuksi sen tuottamalla lisäarvolla. Rönkkö korosti sisäisen tarkastuksen sidosryhmillä voivan olla eri käsityksiä sisäisen tarkastuksen tuottamasta lisäarvosta tai lisäarvon näyttäytyvän eri tavoin eri organisaatiomuodoissa. Agenttiteoreettisesta näkökulmasta päämiehen investoidessa sisäisen tarkastuksen yksikköön hänen intressissään on todennäköisesti tuloksellinen ja lisäarvoa tuottava sisäinen tarkastus. Rönkön mukaan sisäisen tarkastuksen tuottama lisäarvo on vain potentiaalista lisäarvoa, ellei sitä saada realisoitua lisäarvona kehittämisehdotusten kautta, jotka johto panee täytäntöön varsinaisina kehittämistoimenpiteinä.

Sisäisen tarkastuksen on odotettu tuottavan merkittävää lisäarvoa ainakin 2000-luvun, mutta lisäarvon käsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti ainakaan tämän tutkielman puitteissa löydettyssä, edellä kuvatussa alan tutkimuskirjallisuudessa. Määrittelyä vaikeuttaa sisäisen tarkastuksen koetun lisäarvon vaihtelu organisaatioittain, sidosryhmittäin ja henkilöittäin. Edellä kuvatun tutkimuskirjallisuuden perusteella parhaiten tietoa koetusta lisäarvosta saadaan kysymällä siitä sisäisen tarkastuksen sidosryhmiltä, joiden kanssa sujuva yhteistyö on muutoinkin hyödyksi molemmille osapuolille. On myös mahdollista, että sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa ei edes voida kuvata taloudellisin termein esimerkiksi taloudellisen lisäarvon muodossa, vaan sisäisen tarkastuksen tuottamalla lisäarvolla voi olla muita ulottuvuuksia, joita tullaan tutkimaan myöhemmin tämän tutkielman empiirisessä osassa.

Moni kuvaus sisäisen tarkastuksen tuottamasta lisäarvosta sisältää sisäisen tarkastajan roolin muutoksen perinteisestä tehtyjen toimenpiteiden tarkastajasta ennakoivaksi strategian ja liiketoiminnan kehittäjäksi ja konsultiksi, vaikka edelleen moni kuvaus painottaa sisäisen tarkastuksen keskeistä roolia organisaation riskienhallinnassa, sisäisessä valvonnassa ja corporate governanssissa. Roolin muutos konsultatiivisemmaksi ja entistä enemmän lisäarvoa tuottavaksi edellyttää sisäisiltä tarkastajilta tietynlaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, joita tarkastellaan myöhemmin tässä tutkielmassa. Roolin muodostaman selkeän lisäarvon osoittaminen on tärkeää, jotta sisäinen tarkastus voi perustella paikkaansa organisaatiossa, ja sisäisen tarkastuksen olemassaolo on oikeutettu. Tulevaisuudessa robotisaation ja tekoälyn kehittyminen voi haastaa myös sisäisen tarkastuksen työtä, joten lisäarvon tuottaminen turvaa sisäisten tarkastajien tekemän työn tarpeen ja kysynnän jatkossakin.

2.2.3 Aikaisempia tutkimuksia lisäarvosta sisäisessä tarkastuksessa

Rothin (2003) selvityksen perusteella viisi ominaisuutta vaikutti eniten sisäisen tarkastuksen tuottamaan lisäarvoon. Näistä ensimmäinen oli sisäisen tarkastuksen henkilöstön laaja asiantuntemus, pitkä kokemus, syvälliset tarkastustaidot, ammattisertifioinnit ja menestyksekkäät data-analytiikka- ja ICT-aidot sekä tarvittaessa ulkopuolisten tarkastuspalveluiden hankinta. Toinen oli haastava työympäristö, sillä lahjakas ja motivoitunut henkilöstö vaatii haastavaa työtä ja halua osallistua päätöksentekoon, ja lisäksi heitä kannustetaan toimimaan lii-

ketoimintaa parantavien tapojen kouluttajina, valmentajina ja sisäisen valvonnan neuvonantajina, ei vain heikkouksia tunnistavina arvioitsijoina. Kolmas oli organisaatorakenteen suunnittelu, jossa tietyt tarkastajat seuraavat tiettyjä liiketoimintayksiköitä, pitävät yhteyttä niiden johtoon ja osallistuvat erilaisiin suunnittelutyöryhmiin riskien ja sisäisen valvonnan näkökulmista. Neljäntenä Roth luetteli osallistavan, laadukkaan ja ajantasaisen riskien arvioinnin, joka pohjautuu säännöllisiin keskusteluihin johdon kanssa. Viimeisenä kohtana Roth listasi laajan palveluvalikoiman, joissa johto valitsee tarpeellisen palvelun tunnistetun riskin perusteella. Palveluita ovat perinteisten riskiperusteisten tarkastusten lisäksi muun muassa prosesseja parantamaan pyrkivät tarkastukset, uusien tuotteiden tai järjestelmien ennakkotarkastukset, itsearviointien ohjaamiset sekä sisäisen valvonnan koulutukset.

Elliott, Dawson ja Edwards (2007) korostivat tarkastettavien kohteiden väheksyvän sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa, jos tarkastuksissa analysoidaan heikkotasoisesti tunnistettujen ongelmien perimmäisiä syitä tai ehdotetaan heikkolaatuisia parannustoimenpiteitä. Heidän tutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen johto keskittyi liiaksi tarkastusohjelman saavutuksiin, eikä parannustoimenpiteiden tuottamaan arvoon, mihin keskittyminen olisi paljon tärkeämpää kyseisten tutkijoiden mukaan. Tutkijat kehittivät uuden prosessimallin, jonka pitäisi parantaa sisäisten tarkastusten tehokkuutta ja lisäarvoa, mutta mallia ei ollut vielä testattu käytännössä artikkelin julkaisuhetkellä.

Mihret ja Woldeyohannis (2008) totesivat, että sisäisessä tarkastuksessa perinteinen vaatimuksenmukaisuuden tarkastaminen on ollut hallitsevassa asemassa, mutta konsultointi tuottaisi sitäkin enemmän lisäarvoa. He täydensivät, että lisäarvon määräytyminen vaihtelee organisaatioittain, mutta heidän tutkimuksessaan organisaation tavoitteet, strategia ja riskit sekä osin myös toimintaympäristön riskisyys vaikuttivat sisäisen tarkastuksen rooliin lisäarvon tuottajana. He arvioivat, että voittoa tavoittelevien yritysten johto voi pyytää sisäiseltä tarkastukselta konsultointipalveluita suunnaten sisäistä tarkastusta kohti lisäarvoon keskittymistä, kun taas voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa sisäisen tarkastuksen fokus pysynee perinteisissä tarkastuspalveluissa. Kyseisten tutkijoiden mukaan riskinen toimintaympäristö ja voimakkaat strategiat voivat muokata sisäisen tarkastuksen osastoa enemmän konsultointipalvelua ja lisäarvoa tuottavaksi.

Lenz ja Hahn (2015) toivat kriittistä näkökulmaa esiin sisäisen tarkastuksen koettuun lisäarvoon viitaten useisiin muihin tutkimuksiin. Heidän mukaansa sisäisen tarkastuksen lisäarvo ei ollut sillä tasolla, jolla ala itse halusi olla, ja osa sidosryhmistä oli pettyneitä sisäisen tarkastuksen rooliin. Kolmelle neljästä hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jäsenestä sisäisen tarkastuksen tekemiset ja lisäarvo jäivät epäselviksi. Tutkijat eivät kuitenkaan vaipuneet synkkyteen huolestuttavista merkeistä huolimatta, vaan näkivät sisäisen tarkastuksen olevan tienhaarassa joko jäämään marginaaliin organisaatioiden muiden tukitoimintojen kanssa tai kehittymään arvostetummaksi ja vahvemmaksi ammatiksi. He peräänkuuluttivat selkeiden todisteiden lisäarvosta ja tehokkuudesta osoittamista sidosryhmille. Lenz oli tuonut vastaavia puutteita selkeän lisäarvon

ilmaisemisesta tai lisäarvon jäämisestä hämäräksi sidosryhmille jo tutkimukseen Sarensin (2012) kanssa. Lenzin ja Sarensin mukaan lisäarvo arvioidaan sen tahon näkökulmasta, jolle sisäinen tarkastus on vastuussa. He kritisoivat selkeän vastauksen puuttumista kysymykseen, mitä on lisäarvo. He kiistivät organisaatiolla olevan sisäisen tarkastuksen yksikön tarkoittavan samanaikaisesti organisaatiolla olevan lisäarvoa tuottava ja tehokas sisäisen tarkastuksen yksikkö viitaten aikaisempiin tutkimuksiin sidosryhmistä.

D'Onza, Selim, Melville ja Allegrini (2015) näkivät sisäisen tarkastuksen luoman lisäarvon ja panoksen organisaation suorituskykyyn mittaamisen haastavaksi, mitä on yritetty ratkaista aiemmissä tutkimuksissa muun muassa tutkimalla sidosryhmien tyytyväisyyttä, sisäisen tarkastuksen tarjoamaa tukea sekä alan omien standardien noudattamisen astetta. He keskittyivät tutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen palveluita tarjoavien näkökulmiin eli sisäisten tarkastajien näkemyksiin. Heidän tutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja objektiivisuus, alan omien standardien ja eettisten ohjeiden noudattaminen, sisäisen tarkastuksen panos sisäisen valvonnan tehokkuuden arvioinnissa sekä sisäisen tarkastuksen panos organisaation riskienhallinnan vaikuttavuuden arvioinnissa olivat positiivisesti yhteydessä lisäarvoon. Tutkimustuloksissa muuttujien merkitys vaihteli maittain ja toimialoittain, mutta riippumattomuuden ja objektiivisuuden merkitys korostui aina. Muutamaa vuotta edellisiä myöhemmin D'Onza tutki Sarensin kanssa (2018) sisäisen tarkastuksen ja tarkastettavien välisten suhteiden laatua. He esittelivät aiempia tutkimuksia, joissa oli pohdittu sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa, mutta he toivat samassa yhteydessä esille tutkimuksia, joissa oli tutkittu sisäisen tarkastuksen tehokkuutta. Näin lisäarvoa ja tehokkuutta voisi pitää rinnasteisina käsitteinä, mutta ne eivät tarkoita täsmälleen samaa asiaa.

Trotmanin ja Duncanin (2018) tutkimuksessa sisäisen tarkastuksen sidosryhmät kokivat tarkastuksen tuottavan lisäarvoa, jos se paransi liiketoiminnan suorituskykyä, tehokkuutta tai säästi kustannuksia. Heidän tutkimuksessaan lisäarvoa tarkastuksesta saaneet sidosryhmät määrittivät tarkastuksen myös laadukkaaksi tarkastukseksi, joten he kokivat lisäarvon ja laadun liittyvän erottamattomasti toisiinsa. Tutkijat itse määrittivät lisäarvon keskeiseksi indikaattoriksi laadulle, johon heidän tutkimuksensa varsinaisesti keskittyi.

Turetken, Jethefer ja Ozkan (2019) kiteyttivät sisäisen tarkastuksen kokeen muutoksia, joiden myötä sisäisen tarkastuksen osallistumisalue on laajentunut ja keskittyminen lisäarvopotentiaaliin kasvanut. He tähdensivät sekä sisäisen tarkastuksen sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kiinnostavan nykyään huomiota lisäarvon tuomiseen organisaatiolle. Heidän tutkimuksensa keskittyi sisäisten tarkastusten tehokkuuden mittaamiseen ja tehokkuutta kuvaavien indikaattoreiden määrittelemiseen, missä lisäarvo oli yksi indikaattori.

Edellä kuvattiin joitakin sisäisen tarkastuksen lisäarvoa koskeneita tutkimuksia 2000-luvulta. Kuten aiemmin lisäarvon määrittelemisestä sisäisessä tarkastuksessa todettiin, myös edellä esitellyissä tutkimuksissa painotettiin sisäisen tarkastuksen lisäarvon mittaamisen haastavuutta ja vaihtelevuutta organisaatioittain tai henkilöittäin. Tutkimuksissa korostettiin sisäisen tarkastuksen

tarjoamia konsultointipalveluita arvoa lisäävinä toimintoina, vaikka myös perinteiset tarkastukset tuottavat lisäarvoa tehtyinä laadukkaasti ja tehokkaasti sekä parantaessaan organisaation suorituskykyä. Yhteydenpito johtoon ja yhteistyö sidosryhmien kanssa tulivat myös esiin tärkeinä seikkoina sisäisen tarkastuksen lisäarvoa tarkastelleissa tutkimuksissa.

2.3 Sisäisen tarkastajan roolin muutos ja konsultointirooli

Edellä sisäisen tarkastuksen lisäarvoa käsitelleeseen tutkimuskirjallisuuteen tutustuttaessa lisäarvon liittyminen sisäisen tarkastuksen rooliin tuli hyvin usein esille. Lisäarvoa katsottiin muodostuvan aiempaa enemmän, kun sisäinen tarkastus tekee perinteisten arviointi- ja varmennuspalveluiden lisäksi konsultointipalveluita. Niinpä seuraavassa kuvataan sisäisen tarkastajan roolin muutosta konsultointiin, mitä verrataan laskentatoimen asiantuntijan roolin muutokseen. Ensiksi sisäisen tarkastuksen tekemää konsultointia määritellään alan omien kuvausten perusteella, sillä sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuus pohjautuu lähes aina alan omiin standardeihin ja määritelmiin sisäisen tarkastuksen tekemisistä. Tämän jälkeen roolin muutosta 2000-luvulla kuvataan aloittaen viimeisimmän määritelmän muutoksen jälkeisten vuosien tutkimuskirjallisuudesta, jatkaen finanssikriisin jälkeisellä tutkimuskirjallisuudella ja päättäen tuoreimpaan tutkimuskirjallisuuteen. Finanssikriisi painottuu alan tutkimuksissa syystäkin, sillä niin siihen kuin jo agenttiteorian yhteydessä käsiteltyihin vuosituhannen vaihteen yritysskandaaleihin johtaneita petoksia ja väärinkäytöksiä pyritään estämään hallinto- ja ohjausjärjestelmillä, joissa sisäisellä tarkastuksella on roolinsa.

2.3.1 Sisäisen tarkastuksen määritelmä, kansainväliset ammattistandardit ja konsultointi

Chambers ja Odar (2015) totesivat ensimmäisten sisäisen tarkastuksen kansainvälisten ammattistandardien julkaistun vuonna 1978, vaikka sisäisellä tarkastuksella oli historiaa jo 1900-luvun alusta kirjanpito-prosessien uudelleensuorittajana ja 1940-luvulta kirjanpidon sisäisen valvonnan varmentajana. He jatkoivat, että ensimmäisiä standardeja ei muutettu yli kahteenkymmeneen vuoteen, vaikka sisäinen tarkastus oli muuttunut aikojen alusta vuosikymmenten kuluessa kaikkien toimintaprosessien varmentajaksi ja lähestymistavaltaan riskiperusteiseksi. He lisäsivät standardeja muutetun useaan kertaan 2000-luvulla, kuten heti vuonna 2002 standardien alkaessa edellyttää sisäiseltä tarkastukselta hallintoprosessien arviointia ja parantamista vastauksena 1990-luvulla alkaneeseen yleiseen huomion kiinnittymiseen organisaatioiden hallinnoimiseen. He esittivät maailmanlaajuisten standardien kuvastavan ammatin organisoitumista sisäisten tarkastajien kansainvälisen instituutin (IIA) alle, vaikka joiltain osin ajoittain muuttuvia standardeja voi olla haastavaa soveltaa varsinkin eri maissa. Chambers ja Odar ehdottivat standardien määrittelevän ainoastaan sisäisen

tarkastuksen minimitason, eikä millään tavalla rajoittavan tehokkaampia tai parempia käytäntöjä (ns. *best practices*) kehittäneitä toimijoita.

Lenz ja Sarens (2012) mainitsivat standardien lisäksi IIA:n määritelleen vuonna 1999 toistaiseksi muuttumattomasti sisäisen tarkastuksen olevan ”riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen.” De Zwaan, Stewart ja Subramaniam (2011) korostivat määritelmän muutoksen sisältäneen sekä varmennus- että konsultointipalvelut kolmella alueella (riskienhallinta, valvonta ja governance). Brody, Haynes ja White (2014) painottivat määritelmän nimenomaan laajentuneen aiemmasta konsultointipalveluihinkin.

Viimeksi muutetuissa, vuoden 2017 alusta voimaan tulleissa ammattistandardeissa arviointi- ja varmistuspalvelut erotetaan konsultointipalveluista, jotka voivat olla esimerkiksi neuvontaa, itsearviointin ohjausta tai koulutusta. Arviointi- ja varmistuspalveluissa korostuu sisäisen tarkastajan rooli toimeksiantannon luonteen ja laajuuden määrittämisessä, kun taas konsultointitoimeksiantannoissa ne sovitaan yhdessä toimeksiantajan kanssa. Konsultointipalvelut käynnistyvätkin yleensä toimeksiantajan pyynnöstä. Standardien mukaan tuottaessaan arviointi- ja varmistuspalveluita sisäinen tarkastus pyrkii arvioimaan objektiivisesti keräämäänsä tarkastusaineistoa tuottaakseen arviot tai johtopäätökset tarkasteltavana olevista kohteista. Myös konsultointi tulee toteuttaa objektiivisesti, eikä sisäinen tarkastus saa ottaa vastuuta päätöksenteosta. Konsultointitoimeksiantoja hyväksyessä tulee ottaa kantaa niiden organisaation riskienhallintaa parantavaan, lisäarvoa tuottavaan ja organisaation toimintoja kehittävään vaikutukseen. Mahdolliset konsultointitoimeksiantojen yhteydessä tunnistettavat johtamis- ja hallintojärjestelmää, riskienhallintaa ja valvontaa koskevat havainnot tulee raportoida organisaation ylimmälle johdolle ja hallitukselle. (Sisäiset tarkastajat ry 2016.)

Edellä tuotiin esille erityisesti konsultoinnin näkökulmasta sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattistandardeja ja virallista määritelmää, koska ne antavat raamit sisäisen tarkastuksen toiminnalle. Tässä tutkielmassa esiteltä sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuuskin pääsääntöisesti tuo näitä esiin. Alan ammattistandardit ohjaavat alan toimintaa ja tarkastajien roolia, ja niitä muutetaan tarvittaessa. Sen sijaan sisäisen tarkastuksen määritelmä on pysynyt muuttumattomana jo yli kaksikymmentä vuotta. Tuolloin siihen lisättiin perinteisten arviointi- ja varmennuspalvelujen lisäksi konsultointipalvelut sekä lisäarvon tuottaminen, joiden tarkasteluun tämä tutkielma keskittyy. Huomionarvoista on, että määritelmä ei sisällä enää sanaa tarkastus. Sekä määritelmä että ammattistandardit painottavat sisäisten tarkastajien riippumattomuutta ja objektiivisuutta kaikessa toiminnassaan, mikä korostuu myös alaa käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa.

2.3.2 Näkökulmia sisäisen tarkastajan rooliin viimeisimmän määritelmän muutoksen jälkeen

Pian sisäisen tarkastuksen viimeisimmän määritelmän muutoksen jälkeen Bou-Raad (2000) kuvasi sisäisen tarkastajan roolin olleen muuttumassa perinteisestä tarkastajasta – ”pavunlaskijasta” ja ”numeronmurskaajasta” – ennakoivammaksi ja lisäarvoa tuottavaksi johdon yhteistyökumppaniksi. Bou-Raad muistutti, että roolin muutos ei ollut uusi asia, vaan keskustelua roolin laajentamisesta oli käyty jo edeltävien vuosikymmenten ajan. Hän arvioi käytäntöjen muutoksen juuri tuolloin tulleen vastaamisena markkinoiden vaatimusten muutoksiin ja lisäksi lisäarvoa sisältävien palveluiden tarjoamishalukkuutena organisaatioille. Hän analysoi, että roolin muutoksen myötä sisäiset tarkastajat edistivät tehokkaampaa sisäistä valvontaa, jonka myötä päätöksenteossa käytettävien tietojen laatu parani, ja tarjosivat parempaa palvelua johdolle osallistuessaan enemmän liiketoimintakäytäntöihin. Hän toi esille sisäisten tarkastajien kokemusten, tiedon ja koulutuksen olevan arvokkaita johdolle. Bou-Raad painotti, että sisäisen tarkastajan tulee olla valveutunut riippumattomuutensa säilymisestä kaikessa toiminnassaan, mutta harmitteli sisäisen tarkastuksen asiantuntemuksen hyödyntämättä jättämisen riippumattomuuden menettämisen pelossa. Hän tähdensi, että johto on vastuussa kaikkien konsulttien, myös sisäisen tarkastuksen, antamien parannusehdotusten hylkäämisestä tai hyväksymisestä ja toteuttamisesta.

Samana vuonna kuin edellinen, Brody ja Lowe (2000) tarkastelivat sisäisen tarkastajan uuden ja edelleen kehittyvän roolin, erityisesti konsultointiroolin, vaikutuksia tarkastajien objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen. Heidän tutkimuksessaan sisäiset tarkastajat arvioivat varastojen vanhentumisasteen korkeammaksi ja arvon alhaisemmaksi ollessaan ostajayrityksen palveluksessa kuin myyjäyrityksen, mikä viittaa työnantajan edun mukaiseen toimintaan, mutta ei välttämättä riippumattomaan ja objektiiviseen toimintaan. Vuosia myöhemmin Brody teki vastaavan tutkimuksen Haynesin ja Whiten (2014) kanssa saaden samantyyppisiä tuloksia.

Kahta vuotta edellisiä myöhemmin Nagy ja Cenker (2002) tutkivat yhden-toista yhdysvaltalaisen suuryrityksen sisäisen tarkastuksen johtajan näkemyksiä sisäisen tarkastuksen hiljattain muutetusta määritelmästä. Tuolloin sisäisen tarkastuksen suunta oli siirtynyt kohti konsultointi- ja lisäarvopalveluita pois-päin perinteisistä varmennuspalveluista, mutta johtajat painottivat, ettei organisaatioille hyödylliseksi todettua perinteistä roolia saa hylätä. Johtajat katsoivat sisäisen tarkastuksen osaamisalueeksi ja selkeäksi tehtäväksi sisäisen valvonnan ja järjestelmien tehokkuuden sekä kontrollien ja menettelyiden arvioinnin, mikä poikkeaa ongelmien ratkaisusta tai ratkaisujen suosittelemisesta, joihin ulkoiset konsultit yleensä palkataan. Haastateltujen johtajien näkemyksen mukaan sisäisillä tarkastajilla ei ollut kaikkea sellaista tietämystä ja asiantuntemusta, jota konsulteilla oli, eivätkä he halunneet sisäisten tarkastajien poistuvan ongelmien ratkaisun jälkeen, kuten konsulttien toivottiin poistuvan. Tutkijat varoittivat sisäisen tarkastuksen osastojen saattavan menettää turvaverkkonsa, selkeän roolinsa organisaatioissa, siirtymällä kohti konsultointiroolia, koska

siirtymän myötä niiden tuli jatkuvasti osoittaa lisäarvonsa ylimmälle johdolle. Heidän tutkimustulostensa perusteella näytti siltä, että sisäisen tarkastuksen roolin konsultoinnissa ja lisäarvopalveluissa kuin yhtä lailla perinteisessä varmentamisessa määrittää ensisijaisesti johto, ei ammatti tai tarkastusvaliokunta.

Joitakin vuosia edellisiä myöhemmin Allegrini, D'Onza, Paape, Melville ja Sarens (2006) esittelivät Euroopan eri maissa edellisvuosina tehtyjä sisäisen tarkastuksen tutkimuksia. Italiassa sisäisen tarkastuksen uusi määritelmä oli muuttanut tarkastajien ajankäytön konsultointitehtäviin seitsemästä 26 prosenttiin. Sisäisistä tarkastajista reilu puolet konsultoi corporate governanceen tai riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Lisäksi 73 prosentissa vastanneiden sisäisten tarkastajien yrityksistä suhtauduttiin positiivisesti sisäisen tarkastuksen konsultointitoimiin. Allegrinin ym. koko kirjallisuuskatsaus osoitti sisäisten tarkastajien tekemisten muuttuneen aiemmasta. Tutkijat luettelivat sisäisten tarkastajien roolin mahdollisuuksien ja haasteiden muodostuneen liiketoimintojen kasvavasta monimutkaisuudesta, dynaamisesta sääntely-ympäristöstä ja merkittävästä informaatioteknologian kehityksestä.

Samana vuonna kuin Allegrini ym. (2006) julkaisivat kirjallisuuskatsauksensa sisäisten tarkastajien tekemisten muutoksista, Sarens ja De Beelde (2006) vertailivat Belgian ja Yhdysvaltojen sisäisten tarkastajien roolia yritysten riskienhallinnassa. Belgialaiset sisäiset tarkastajat keskittyivät akuutteihin puutteisiin riskienhallintajärjestelmissä osoittaakseen lisäarvonsa ja toimivat uranuurtajaroolissa luodessaan yrityksiin korkeampaa riski- ja valvontatietoisuutta sekä virallisempaa riskienhallintajärjestelmää. Tutkijat katsoivat sisäisen tarkastuksen ammatin Belgiassa olleen siirtymävaiheessa, jonka jälkeen sisäiset tarkastajat voisivat taas keskittyä ydintoimintoihinsa. Sen sijaan Yhdysvalloissa sisäisten tarkastajien antamat objektiiviset arvioinnit ja mielipiteet olivat arvokas panos Sarbanes-Oxley-lain myötä syntyneissä uusissa sisäisen valvonnan tarkastus- ja julkaisuvaatimuksissa. Sarens ja De Beelde kuvasivat yleisesti sisäisen tarkastuksen olevan keskeinen riskienhallinnan ja sisäisten valvontajärjestelmien riippumaton arvioitsija (varmentaja), mutta myös samojen alueiden käytännönläheinen johdon tuki (konsultti). Sarens ja De Beelde arvioivat sisäisen tarkastuksen ennakoivan konsultointiroolin sisäisen valvonnan tai rajoitetusti riskienhallinnan kehittämisessä mahdollistavan uudenlaisen tavan osoittaa lisäarvoa verrattuna sisäisen tarkastuksen perinteisiin varmennusrooleihin.

Sisäisen tarkastajan roolia on kuvailtu monentyypisillä vertauksilla. Van Peursem (2005) kuvasi sisäisillä tarkastajilla olevan sekä "vahtikoiran" että konsultin rooli. Van Peursem arvioi sisäisten tarkastajien roolin olevan monimutkaisempi kuin yleensä ajateltiin, ja menestyneimpien sisäisten tarkastajien löytäneen tasapainon kahden roolin välille. Hänen mukaansa sisäisen tarkastajan konsulttiroolissa johto osallistuu roolin asemointiin, jotta tarkastajalla olisi johdon tavoitteita edesauttava rooli yhteistyössä johdon kanssa, kun taas varmennusroolissa roolin määrittely on johdosta riippumaton ja tilivelvollisuus organisaation korkeimmalle elimelle ja lainsäätäjille korostuu. Van Peursem jatkoi konsulttiroolissa tarvittavan taitoja luoda rennot mutta tehokkaat suhteet yhteistyökumppaneihin ja viestinnän olevan epämuodollista, kun taas varmen-

nusroolissa viestinnän olevan hyvinkin muodollista ja raportoinnin organisaa- tion ylimmälle hallintoelimelle, tarkastusvaliokunnalle tai molemmille yhdessä lisäävän tarkastajien auktoriteettiasemaa. Hän painotti auktoriteettiaseman omaamisen olevan tärkeää, jotta sisäinen tarkastaja pystyy vaikuttamaan joh- toon silloinkin, kun johdon toiminta on epäasianmukaista ja johto ei kuuntele tarkastajia tarvittavassa määrin.

Edellä esiteltiin sisäisen tarkastuksen konsultointiroolia tarkastellutta tut- kimuskirjallisuutta pian sisäisen tarkastuksen määritelmän muutoksen jälkeen 2000-luvun alussa. Tutkimuksissa painottuikin määritelmän muutoksen esille- tuonti ja tarkastelu erityisesti määritelmään lisättyjen konsultointitoiminnan ja lisäarvon tuottamisen osalta, vaikka myös toiminnan riippumattomuutta ja ob- jektiivisuutta korostettiin osassa tutkimuksia. Toisaalta konsultointi ja lisäarvon tuottaminen eivät olleet uusia asioita kaikille sisäisille tarkastajille, vaan niitä oli tehty jo viime vuosituhannella, mutta niiden lisääminen määritelmään muutti niiden painoarvoa sisäisen tarkastuksen toiminnoissa. Roolin muutos konsul- tointiin oli vastaus toimintaympäristön muutoksiin ja sidosryhmien odotuksiin, etteivät sisäiset tarkastajat keskittyneet enää vain ”papujen laskemiseen”, vaan muutoksen myötä sisäiset tarkastajat osallistuivat aiempaa enemmän liiketoi- mintaan ja toimivat johdon kumppanina. Vaikka sisäisten tarkastajien konsul- tointirooli nähtiin pääsääntöisesti hyvänä, laadukkaaksi osoittautunutta perin- teistä tarkastajan rooliakaan ei toivottu unohdettavan. 2000-luvun alun tutki- muskirjallisuudessa korostui sisäisen tarkastuksen rooli sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asiantuntijoina, ei vielä hallinto- ja ohjausjärjestelmien (*gover- nance*) asiantuntijana kuten myöhemmin.

2.3.3 Sisäisen tarkastajan rooli organisaatioissa finanssikriisissä

Sisäisen tarkastuksen roolin onnistumisesta tai epäonnistumisesta osana yritys- ten hallinto- ja ohjausjärjestelmiä on käyty lukuisia keskusteluita finanssikriisin jälkimainingeissa (mm. Soh & Martinov-Bennie 2011, Lenz & Sarens 2012, Chambers & Odar 2015). Soh ja Martinov-Bennie (2011) tähdensivät sisäisen tarkastuksen olevan olennainen osa organisaatioiden hallinto- ja ohjausjärjes- telmiä, kun finanssikriisin ja yritysskandaalien jälkimainingeissa hyvään hallin- totapaan oli kiinnitetty huomiota. He huomauttivat sisäisellä tarkastuksella olevan organisaatioissa ainutlaatuinen asema, josta käsin se voi antaa varmuu- den hallintoprosesseista, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Soh ja Martinov-Bennie selostivat, että sisäisen tarkastuksen rooli corporate governan- cessa oli laajentunut ja fokusoitunut uudelleen sääntelymuutosten, kasvaneen tietoisuuden laadukkaan tarkastuksen arvosta, kulttuurin muutoksen sekä avainhenkilöiden paremman laadun myötä. Heidän tutkimustuloksissaan sisäi- sen tarkastuksen suorituskyvyn arviointi ei ollut kehittynyt roolin muutoksen mukana, mikä vaikeutti sidosryhmien odotusten täyttymisen arviointia.

Puolestaan Lenz ja Sarens (2012) näkivät, että sisäisen tarkastuksen rooli finanssikriisissä ei ollut merkittävä osa ongelmaa mutta ei myös ratkaisuakaan. Siitä huolimatta he pitivät sisäisen tarkastuksen jääneen marginaaliin keskuste- luissa corporate governance -ongelmien ratkaisusta finanssikriisin jälkeen ja

sisäisen tarkastuksen työn arvon kyseenalaistetun silloisissa tuoreissa tutkimuksissa. Lenz ja Sarens näkivät sisäisen tarkastuksen hakeneen tuolloin vielä paikkaansa corporate governancessa.

Edelleen Lenz ja Sarens (2012) kyseenalaistivat hyvän hallintotavan keskeisen peruseriaatteen rajoitteina sisäisen tarkastuksen useiden asiakkaiden (sekä hallituksen että johdon) palvelemisen sekä varmennus- ja konsultointipalveluiden tarjoamisen. He pitivät sisäisen tarkastuksen roolia sekä hallituksen ja tarkastusvaliokunnan agenttina että johdon kumppanina haastavana, koska hallituksen ja johdon välillä voi olla jännittyneet suhteet, ja sisäiset tarkastajat saattavat kokea eturistiriitoja. Kuten jo aiemmin agenttiteorian kohdalla tuotiin esille, myös Lenz ja Sarens korostivat hallituksen ja johdon erilaisia kannustimia ja riskinsietokykyä, mikä voi johtaa molempien osapuolten tyytymättömyyteen sisäisen tarkastuksen toimintaan heidän näkökulmastaan. He epäilivät sisäisen tarkastuksen tavoitteen tarjota sekä varmennus- että konsultointipalveluita hallinnosta, riskienhallinnasta ja valvonnasta voivan olla vaativa täyttää. Lenz ja Sarens esittivät sisäisen tarkastuksen ydinroolin tulevan olla ensisijaisesti varmuuden tarjoaja, jonka konsultointipalvelut tukevat tulevaisuuteen suuntautuvia ja jatkuvia varmennuspalveluita, mikä selkeyttäisi myös lisäarvon osoittamista.

Toisin kuin Soh ja Martinov-Bennie (2011) sekä Lenz ja Sarens (2012), puolestaan Chambers ja Odar (2015) väittivät sisäisen tarkastuksen olleen ”portinvartija”, joka epäonnistui yhdessä muiden ”portinvartijoiden”, kuten tilintarkastajien ja erilaisten neuvonantajien, kanssa petosten ja väärinkäytösten esiintuomisessa ja sitä kautta maailmanlaajuisen finanssikriisin estämisessä. He jatkoivat, että sisäinen tarkastus ei ollut ollut tarkoituksenmukaista, odotukset sisäiselle tarkastukselle olivat tutkimushetkellä alhaiset sekä sisäisen tarkastuksen tuli siirtyä tarkastamaan hallinto- ja ohjausjärjestelmiä tehokkaammin ja tarjoamaan riippumattomampaa varmennusta hallituksille. Chambers ja Odar painottivat sisäisen tarkastuksen varmennuksen täytyvän kattaa governancen, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessien noudattamisen. He jatkoivat, että sisäisen tarkastuksen arvioinnin tulee kattaa myös panosten laatu, prosessien tuotokset sekä mikä tahansa ei hyväksyttävissä oleva riski.

Myös Roussy ja Perron (2018) listasivat edellä kuvatut kolme tutkimusta keskeisiksi sisäisen tarkastuksen roolia finanssikriisissä analysoineiksi tutkimuksiksi. He kuvasivat jo vuosituhanen vaihteen yritysskandaalien räjäyttäneen sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuuden määrän kasvuun. Roussy ja Perron väittivät yritysskandaalien (Enron, WorldCom ym.) myötä voimaantulleen Sarbanes-Oxley-lain myös herättäneen tutkijat huomaamaan, kuinka vähän he tiesivät sisäisen tarkastuksen toiminnoista ja kuinka tärkeää aukko tiedoissa olisi täyttää.

Edellä kuvatun tutkimuskirjallisuuden mukaisesti näkemykset sisäisen tarkastuksen roolista organisaatioissa finanssikriisin aikaan vaihtelivat. Pääsääntöisesti sisäinen tarkastus nähtiin tutkimuskirjallisuudessa hyvän hallintotavan keskeisenä osana, jolla on ainutlaatuinen rooli ja asema, josta käsin se voi varmentaa organisaatioiden hallintoa, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.

Myös päinvastaisia näkökantoja sisäisen tarkastuksen alhaisesta arvostuksesta, tehottomuudesta ja riippumattomuuden säilymisestä esitettiin. Konsultoinnin osalta tutkijat näkivät eturistiriitahaasteita sisäisen tarkastuksen kaksoisroolissa sen tehdessä töitä sekä johdolle että hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle. Konsultointi- ja varmennusroolien jaon osalta tutkijat pitivät varmentamista ydinroolina ja konsultointia tukiroolina, ja korostivat etenkin varmennuksen tulevan olla kattavaa, tehokasta ja riippumatonta.

2.3.4 Roolin riippumattomuuden ja objektiivisuuden korostuminen finanssikriisin jälkeen

Finanssikriisin loppupuolella julkaistussa tutkimuksessaan Selim, Woodward ja Allegrini (2009) totesivat sisäisen tarkastuksen määritelmää laajennetun konsultointitoimintaankin kymmenisen vuotta aiemmin mutta konsultointia tehdyn sisäisen tarkastuksen yksiköissä jo ennen kyseistä määritelmän muutosta. Kyseessä ei siis ollut uusi asia kaikille sisäisille tarkastajille, kuten jo edellä Bouraad (2000) oli muistuttanut. Tutkimuksessaan Selim, Woodward ja Allegrini (2009) vertailivat sisäisen tarkastuksen konsultointitoimintaa Iso-Britanniassa ja Irlannissa Italiaan. Konsultoinnin laajuus oli kasvanut molemmissa maissa mutta enemmän Iso-Britanniassa ja Irlannissa. Vaikka maiden käytäntöjen välillä oli yhtäläisyyksiä, sisäiset tarkastajat Iso-Britanniassa ja Irlannissa olivat enemmän mukana muutoksen johtamisessa ja projektienhallinnassa kuin Italiassa, jossa puolestaan tarkastajat olivat enemmän mukana mallien suunnittelussa ja toteutuksessa. Molemmissa maissa sisäiset tarkastajat pitivät konsultoinnin etuina henkilöstöön, moraaliiin, sisäisen tarkastuksen asemaan organisaatiossa, tarkastusten suorituskykyyn sekä lisäarvon tuottokykyyn liittyviä seikkoja, vaikka haittapuolena oli lisääntynyt työmäärä.

Lisäksi Selimin, Woodwardin ja Allegrinin (2009) tutkimuksessa usein esitettyyn huolenaiheeseen riippumattomuudesta konsultin ja varmentajan kaksoisroolissa isobritannialaiset ja irlantilaiset sisäiset tarkastajat kokivat riippumattomuuden ja objektiivisuuden vähentyneen ja eturistiriitariskien kasvaneen. Puolestaan italialaiset tarkastajat kokivat riippumattomuuden ja objektiivisuuden kasvaneen ja eturistiriitariskien pysyneen ennallaan konsultointiroolin ottamisen myötä. Tämä saattoi selittyä maiden välisillä eroilla yrityskulttuureissa, sillä perheomistajuspohjaisille italialaisille yrityksille agenttiteorialla on vähemmän merkitystä, ja Italiassa oli vasta otettu käyttöön anglosaksiset corporate governance -koodit riippumattoman johtajan ja tarkastusvaliokunnan perustamisineen. Lähes kaikkien vastanneiden tarkastajien mielestä sisäisen tarkastuksen ammattistandardit tukivat objektiivisuus- ja riippumattomuuskysymyksissä, eivätkä he halunneet erottaa tarkastus- ja konsultointirooleja toisistaan organisatorisesti. Isobritannialaiset ja irlantilaiset sisäiset tarkastajat näkivät konsultoinnin proaktiivisuuden tehokkaampana kuin varmennuksen proaktiivisuuden, vaikka samanaikaisesti he olivat huolissaan konsultoinnin mahdollisesti aiheuttamista suuremmista riskeistä epäonnistua tai olla riippumaton. Sitä vastoin italialaiset tarkastajat näkivät konsultoinnissa mahdollisuuksia suhteissa ulkopuolisiin konsultteihin erityisesti tiedon siirrossa.

Seuraavana vuonna julkaistussa kirjallisuuskatsauksessa Stewart ja Subramaniam (2010) esittelivät useita edellisvuosina julkaistuja tutkimuksia, joissa sisäisen tarkastuksen konsultointitoimintaa oli käsitelty. Stewart ja Subramaniam katsoivat sisäisen tarkastuksen roolin kehittyneen ja laajentuneen sekä corporate governance -mekanismiksi että sisäiseksi konsultointipalveluksi, mikä oli ainutlaatuinen tilanne tarkastajille tarjota varmennuksia organisaatiolle ja konsultointia johtajille, mutta toisaalta saattoi asettaa tarkastajat rooliristiriititilanteeseen. He näkivät objektiivisuuden voivan olla vaarassa, kun sisäinen tarkastaja osallistuu sekä varmennus- että konsultointipalveluihin aiheuttaen itsearviointiin, sosiaalisen paineen tai molempien uhan. Stewart ja Subramaniam viittasivat aiemmin tässä tutkielmassa esiteltyyn sisäisen tarkastuksen määrittelmään, jossa riippumattomuutta ja objektiivisuutta edellytetään niin varmennus- kuin konsultointipalveluissakin. Tutkijat määrittelivät objektiivisuuden olevan enemmän mielentila, kun taas riippumattomuus muodostuu olosuhteista, jotka mahdollistavat tarkastajan toimivan objektiivisesti. He esittivät konsultointitoiminnan luonteen, esimerkiksi osallistumisen järjestelmien suunnitteluun ja toteuttamiseen tai yrityksen arvostamiseen, toteuttavuustutkimuksiin tai projektien hallintoon, voivan vaikuttaa objektiivisuuteen eri tavoin.

Vuotta myöhemmin julkaistussa tutkimuksessaan yhdessä De Zwaanin kanssa Stewart ja Subramaniam (2011) pitivät sisäisen tarkastuksen kasvaneen osallistumisen yritysten riskienhallintaan uhkana tarkastajien riippumattomuudelle ja objektiivisuudelle, vaikka toisaalta se voi myös tuoda lisäarvoa organisaatioille. Näkökulma on mielenkiintoinen, sillä yleensä sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuudessa riskinä tarkastajien riippumattomuudelle ja objektiivisuudelle on pidetty sisäisen tarkastuksen tekemää konsultointia. Tutkijat näkivätkin riskienhallintaan liittyvän konsultointitoiminnan sisältävän objektiivisuudelle merkittäviä uhkia, kuten riskinottohalun asettamisen tai riskimenettelyistä päättämisen. He muistuttivat, että riippumattomuuden ja objektiivisuuden menettämisen riskiä on pyritty hallitsemaan IIA:n antamalla ohjeistuksella sisäisen tarkastuksen soveliaista rooleista yritysten riskienhallinnassa. Vastaavasti riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilyttämistä konsultointipalveluissa ohjeistetaan alan ammattistandardeissa, kuten edellä on tullut esille useampaan kertaan. He arvioivat sopivan tasapainon löytämisen yritysten riskienhallinnan konsultointi- ja varmennuspalveluissa olevan haastavaa.

Edelleen De Zwaanin, Stewartin ja Subramaniamin (2011) tutkimustuloksissa sisäisten tarkastajien korkea osallistumisen taso yritysten riskienhallinnassa heikensi tarkastajien halukkuutta raportoida riskienhallintamenettelyiden epäonnistumisesta tarkastusvaliokunnalle, mikä kuvaa riippumattomuuden ja objektiivisuuden heikentymistä, kun taas vahva suhde tarkastusvaliokuntaan ei heikentänyt heidän raportointihalukkuuttaan. Lisäksi tutkimustulosten mukaan osa tarkastajista oli mukana riskienhallintatoiminnoissa, jotka voivat vaarantaa tarkastajien objektiivisuuden, joten niissä ei olisi tullut olla mukana.

Aiemmin esiteltyssä tutkimuksessaan Van Peursem (2005) määritteli sisäisellä tarkastajilla olevan sekä "vahtikoiran" että konsultin rooli, kun vuosia myöhemmin puolestaan Roussy (2013) nimesi sisäisten tarkastajien muuttu-

neen "vahtikoirista" ylimmän johdon avustajiksi ja suojelijoiksi. Hänen tutkimuksensa mukaan julkisella sektorilla työskentelevät kokeneet sisäiset tarkastajat kokivat olevansa johdon suojelijoita ja auttajia, joista suojelijan rooli jakaantui edelleen "suojakilven" ja "salaisuuksien säilyttäjän" rooleihin ja auttajan rooli organisaation suorituskyvyn tukeen ja opastajaan. Roussy kuvasi, että sisäiset tarkastajat on tavallisesti jaettu ylimmästä johdosta riippumattomasti toimiviin "vahtikoira-tarkastajiin" ja ylimmän johdon konsultteihin, joista "vahtikoirarooliin" liittyy lausuntojen antaminen erilaisista arvioinneista ja tarkastuksista, kun taas konsulttirooliin ei yleensä liity tällaista. Roussy korosti, että perinteinen jaottelu jakoi sisäiset tarkastajat joko riippumattomiin tai ei, ja joko tarkastustyötä tekeviin tai neuvoja antaviin, kun taas hänen tutkimustulostensa perusteella jaottelu oli pelkistävä, ja hänen haastattelemansa sisäiset tarkastajat kokivat roolien jaotteluiden olevan monimutkaisempia.

Sisäisen tarkastuksen objektiivisuuden säilymistä on pidetty uhattuna sisäisen tarkastuksen tehdessä perinteisestä tarkastuksesta poikkeavia palveluita, kuten konsultointia, laajalti lähdekirjallisuudessa. Brodyn, Haynesin ja Whiten (2014) tutkimustulosten mukaan uhattuna pitäminen on relevanttia, sillä sisäiset tarkastajat eivät olleet yhtä objektiivisia arvioidessaan yrityksen varastojen vanhentumista heidän asiakkaansa harkitessa tytäryhtiön ostamista kuin myyntiä. Lisäksi tutkimuksen sisäiset tarkastajat suosittelivat todennäköisemmin varastojen alaskirjauksen oikaisua ollessaan ostajan palkkaamana kuin myyjän palkkaamana. Brody oli tehnyt vastaavan, jo aiemmin esitellyn tutkimuksen Lowen (2000) kanssa saaden samantyyppiset, työntäjän edun mukaisen mutta ei välttämättä riippumattoman ja objektiivisen toiminnan, tulokset.

Edelleen Brody, Haynes ja White (2014) näkivät objektiivisuuden säilyttämisen konsultoinnissa haastavana, kun poiketen perinteisistä tarkastuksista konsultointi käynnistyy sisäisen asiakkaan toimeksiannosta, asiakkaat ovat vastuussa konsultointiprojektin onnistumisesta, ja sisäiset tarkastajat voivat pyrkiä tuottamaan positiivisia tuloksia, jotta konsultointia kysyttäisiin jatkossakin ja tarkastajat voisivat vastata lisääntyneeseen paineeseen tuottaa lisäarvoa. He väittivät suhteiden ylläpidon organisaation eri tasojen kanssa voivan aiheuttaa eturistiriitoja, ja työskentelyn toimeksiantajan hyväksi puolueellisia, ei objektiivisiä päätöksiä. Kuitenkin tutkijat korostivat, että yleensä kyse epäobjektiivisesta toiminnasta tapahtuu tiedostamattomasti, ei tietoisesti. Tutkijat mainitsivat, että siinä, missä sisäisten tarkastajien roolia on laajennettu konsultointiin, Sarbanes-Oxley-laki on rajoittanut tilintarkastajien mahdollisuuksia tarjota konsultointipalveluita tilintarkastusasiakkailleen, mikä on vähentänyt heidän kaksoisrooliaan tilintarkastajana ja konsulttina pyrkien parantamaan heidän objektiivisuutensa säilymistä. Niinpä he ehdottivat sisäisen tarkastuksen yksikön jakamista fyysisesti konsultointi- ja tarkastustoiminnoiksi, mutta näkivät samalla vaaran tarkastusosaston tuottaman vähemmän lisäarvon kokemisesta verrattuna konsultointiosastoon. Kuitenkin he kyseenalaistivat sisäisen tarkastuksen objektiivisuuden uhraamisen tarkoituksenmukaisuuden laajennetussa roolissa ja pohtivat, voisiko sisäiselle tarkastukselle käydä samoin kuin kaksoisroolin omanneille tilintarkastajille vuosituhannen vaihteessa.

Edellä tarkastellussa finanssikriisin jälkeisessä sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuudessa korostui sisäisen tarkastajan riippumattoman ja objektiivisen roolin säilyttäminen. Korostuminen oli relevanttia, sillä aiemmin kuvatun mukaisesti finanssikriisiä ja yritysskandaaleita edelsi osin myös sisäisten tarkastajien vääränlainen toiminta. Tutkimuksissa on saatu viitteitä riippumattomuuden ja objektiivisuuden heikentymisestä konsultoinnissa, mutta varsinaista vääränlaista toimintaa ei tutkittu näissä tutkimuksissa. Finanssikriisin jälkeisen tutkimuskirjallisuuden mukaan sisäisen tarkastajan rooli oli muuttunut vahtikoirasta johdon kumppaniksi, jonka roolissa oli erilaisia vivahteita avustajista suojelijoihin. Kuitenkaan roolijaot ja riippumattomuus eivät ole selväpiirteisiä joko-tai-asioita. Tutkimuksissa todettiin roolin muutoksen mahdollistaneen sekä lisäarvoa tuottavan varmennuksen organisaatiolle että entistä suuremman lisäarvon konsultoinnin johdolle, mutta tämän sisältävän kuitenkin mahdollisuuden rooliristiriitoihin. Rooli- tai eturistiriitaongelmaahan tuotiin esille myös edellisen tarkastelujakson tutkimuskirjallisuudessa. Erityisesti riskienhallintaan liittyvien toimien osalta sisäisen tarkastajan tulisi olla erityisen huolellinen oikeanlaisen roolin noudattamisessa, jossa alan oma ammattisääntely tukee. Konsultointiin sisältyy erityisiä haasteita verrattuna perinteisiin tarkastuksiin, koska konsultoinnin toimeksiantaja on erilaisessa ja suuremmassa roolissa, ja sisäinen tarkastaja saattaa kokea paineita suuremman lisäarvon tuottamisessa ja jatkotoimeksiantojen saamiseksi. Tällöin riippumaton ja objektiivinen toiminta on herkemmin vaarassa.

2.3.5 Sisäisen tarkastajan rooli johdon kumppanina ja lisäarvon tuottaminen nykypäivänä

Viime vuosina julkaistuista sisäistä tarkastusta koskevasta tutkimuskirjallisuudesta Roussyn ja Perronin (2018) artikkeli oli kirjallisuuskatsaus sisäisen tarkastuksen tutkimuksista, joten he viittasivat useisiin muihin tutkijoihin selostaessaan sisäisten tarkastajien roolin muuttuneen väheksytyistä kunnioitetuiksi ja tärkeiksi organisaatioiden muutoksen tekijöiksi. He erittelivät sisäiselle tarkastukselle olevan monenlaisia, jopa ristiriitaisia, rooliodotuksia, sisäisestä tarkastuksesta vaikuttavan tulleen hallinnon joka paikan höylä, ja sisäisen tarkastuksen liiketoimintaroolin kärsineen tästä. He pitivät strategiaan liittyvien ja perinteisen varojen hoidon näkökulmien olevan ristiriidassa keskenään, sekä niiden hoitamisen rinnakkain voivan herättää huolta sisäisen tarkastuksen riippumattomuudesta ja eettisistä kysymyksistä.

Samana vuonna kuin edelliset, Jones ja Glover (2018) kuvasivat sisäisen tarkastuksen muuttuneen viime vuosikymmeninä ”pavunlaskijoista” ja ”vahtikoirista” liiketoimintakumppaneiksi ja muutosagenteiksi samoin kuin edellä Roussy (2013), mutta toisin kuin aiemmin van Peurse (2005). Jones ja Glover (2018) analysoivat muutoksen olleen seurausta nopeasti ja jatkuvasti muuttuvista toimintaympäristöistä, joissa toimivat yritykset ovat reagoineet toimintaympäristön muutoksiin omilla organisaatio- ja roolimutoksillaan yhä saavuttaakseen ja jopa ylittääkseen tavoitteensa. He argumentoivat sisäisiltä tarkastajilta ja myös johdon laskentatoimen asiantuntijoilta odotettavan enemmän

kuin koskaan aiemmin lisäarvon tuottamista organisaatiolleen edistämällä liiketoiminnan tuloksia ja kehittämishankkeita virheiden ja täsmällisyyden tarkastamisen sijaan. He pitivät sisäisten tarkastajien eri rooleissa saaman tiedon hyödyntämisen toisissa rooleissa resursseja säästävänä ja organisaatioiden tuloksia edistävänä. Kuten hyvin moni muu tutkija, myös he näkivät haasteena riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilymisen sisäisen tarkastuksen kaksoisroolissa konsulttina ja varmentajana, mitä heidän mukaansa voidaan turvata ennakkoivasti avoimella keskustelulla ja priorisoinnilla. Heidän tutkimustulostensa perusteella sisäisestä tarkastuksesta löytyy kyvykkäitä johtajia rekrytoitavaksi ohjaamaan organisaatiota eteenpäin, koska sisäinen tarkastus on osoittanut menestyksekkyytensä corporate governancessa ja riskienhallintataidoissa.

Edellisiä vuotta myöhemmin Brown ja Fanning (2019) totesivat sisäisen tarkastuksen neuvoessa johtoa päätöksenteon tueksi lähestymistavan osallistuvasta tiimikeskeisestä valmentajasta olevan parempi ja vakuuttavampi kuin sisäisen tarkastuksen perinteinen autoritäärisen ”poliisin” lähestymistapa. He painottivat lähestymistavan muutoksen valmentavammaksi olevan tärkeää, koska mitä paremmin johto vastaanottaa ja hyödyntää sisäisen tarkastuksen neuvoja, sitä tehokkaampi corporate governance -mekanismi sisäinen tarkastus on, ja sitä enemmän lisäarvoa sisäinen tarkastus tuottaa. Fanning oli jo yhdessä Pierseyn (2014) kanssa väittänyt sisäisten tarkastajien lähestymistavan olevan usein ”poliisimainen”, koska sisäisillä tarkastajilla oli usein heikot asiakaspalvelutaidot aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan. He epäilivät tämän voivan heikentää vuorovaikutussuhteita johtajiin, vaikka sisäisellä tarkastuksella on tärkeä rooli vaikuttamisessa johtajien päätöksiin. Heidän tutkimuksessaan johtajat olivat samaa mieltä tarkastajien kanssa, jotka olivat miellyttäviä ja esittivät aiheittain järjestetyt perustelut. Tutkijat eivät tarkastelleet sisäisen tarkastuksen vaikuttavuutta erityisesti konsulttina, mutta miellyttävä lähestymistapa lienee vaikuttavampi kuin ”poliisimainen” myös konsultointitehtävissä, vaikka tutkimustulosten yleistämistä haittaa tutkijoiden puutteellinen määrittely käyttämästään termistä ”poliisimainen”.

Samana vuonna kuin Brownin ja Fanningin (2019) tutkimus, Nuijtenin, Keilin, Sarensin ja van Twistin (2019) tutkimus totesi sisäisen tarkastuksen roolin kuvatun perinteisesti agenttiteoreettisesta näkökulmasta, jonka mukaan johtajat eivät aina toimi organisaatiota tai sen osakkeenomistajia hyödyttävällä tavalla, mitä valvomaan tarvitaan sisäinen tarkastus. Monien muiden tutkijoiden ohella myös Nuijten, Keil, Sarens ja van Twist argumentoivat sisäisten tarkastajien voivan olla konsultteja perinteisten tarkastajien tai valvojien ohella, mikä voi aiheuttaa heille rooliristiriitoja, koska roolit voivat olla hyvin erilaiset varsinkin, jos lähestymiskulmat ovat ”vastustajan” tai kumppanin (*opponent or partner*). He jatkoivat roolien yhdistämishaasteen lisäksi sisäisten tarkastajien voivan joutua vastaamaan useille sidosryhmille, joilla voi olla ristiriitaisiakin intressejä, ja kaiken ohella sisäisten tarkastajien pitäisi ylläpitää hyviä suhteita johtoon. Tutkimuksessaan he selvittivät sisäisten tarkastajien rooleja saada johtajat olemaan sulkematta korviaan ongelmilta ja varoituksilta riskeistä tietojärjestelmäprojekteissa. Tutkimustulosten perusteella sisäiset tarkastajat joko pa-

kottivat johtajat kuuntelemaan, noudattivat tarkastajatyylisiä (*inspector*) lähestymistapaa yrittäen kohdata tärkeimpien sidosryhmien odotukset, tai noudattivat konsulttityylisiä lähestymistapaa yrittäessään huomioida johtajien edut.

Vähälukuisesta kotimaisesta sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuudesta Rönkön (2019, 31-32, 52-53) väitöstutkimuksen yksi osa-alue oli sisäisen tarkastuksen tuloksellisuus, jonka osatekijät voidaan jakaa toiminnallisiksi, organisatorisiksi ja ominaisuuksiin liittyviksi kriteereiksi. Rönkkö kuvasi toiminnallisiin kriteereihin liittyvän perinteisten varmennuspalveluiden lisäksi sisäisen tarkastuksen laaja, konsultointipalveluitakin sisältävä palveluvalikoima, joista johto voi saada aiempaa enemmän lisäarvoa. Rönkkö korosti laajan valikoiman ja monimuotoisuuden lisäksi palveluiden tultavan tuottaa laadukkaasti ja sidosryhmien tarpeiden mukaisesti. Hän painotti monen muun edellä siteeratun tutkijan tavoin sisäisen tarkastuksen palveluiden laajentamisessa tarkastus- ja arviointipalveluiden lisäksi konsultointipalveluihin haasteena olevan riippumattomuuden säilyttäminen laajoissakin neuvontapalveluissa.

Tuoreessa sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuudessa korostuu sisäisen tarkastajan lisäarvon tuottaminen, esimerkiksi konsultoimalla. Roolin riippumattomuutta ja objektiivisuuttakaan ei ole unohdettu viime aikojen kirjallisuudessa, mutta uusina teemoina esiin ovat nousseet eettiset kysymykset ja hyvä hallinto (*governance*). Myös sisäisen tarkastajan tietämys organisaatioiden riskienhallinnassa on ollut esillä, mutta tarkastajien rooli organisaatioiden sisäisessä valvonnassa on ollut vähemmällä huomiolla kuin aiemmassa kirjallisuudessa. Sisäisen tarkastajan rooli on muuttunut vastauksena toimintaympäristön muutokseen ja organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa tukemiseen. Nykypäivän sisäinen tarkastaja voi olla perinteisen roolinsa ohella johdon kumppani, liiketoiminnan kumppani, muutosagentti tai valmentaja, jonka tekemiset voivat liittyä strategian tai liiketoiminnan tukemiseen. Keskeistä ovat hyvät suhteet sidosryhmiin ja erityisesti johtoon, jota kohtaan sisäiset tarkastajat kohdistavat vaikuttavaa viestintää ja päätöksenteon tukea. Tuorein tutkimuskirjallisuus mainitsi sisäisen tarkastajan roolin arvostuksen kasvaneen virheiden etsimisen, täsmäyttämisen ja ”vastapuoli-poliisiroolin” jäätyä vähemmälle. Toisaalta odotukset sisäisen tarkastajan roolille ovat kasvaneet, monimutkaistuneet ja jopa ristiriitaistuneet. Samanaikaisesti konsultin ja perinteisen tarkastajan rooleihin koetaan kohdistuvan rooliristiriitoja, koska roolit, niiden lähtökohdat, tarkoitus ja sidosryhmät ovat erilaiset.

2.3.6 Sisäisen tarkastajan muuttuneen roolin osaamisvaateita

Sisäisten tarkastajien muuttunut rooli edellyttää toisenlaista osaamista kuin aiemmin. Tang, Yang ja Gan (2017) arvioivat sisäisten tarkastajien roolin kehittyvän jatkuvasti ja painopisteen siirtymisen konsultointiin tarvitsevan uudenlaisia tutkimuksia, koska varmennus- ja konsultointitehtävät ovat toisistaan poikkeavia vaaten erilaista osaamista. He kiistivät onnistumisen arviointi- ja varmennustehtävissä takaavan automaattisesti vastaavaa menestystä ja lisäarvoa konsultointipalveluissa uudenlaisten osaamisvaateiden vuoksi. Omassa tutkimuksessaan he tutkivat sisäisten tarkastajien arviointi- ja varmennustehtä-

vien maineen vaikutusta johdon luottamukseen sisäisten tarkastajien konsultointisuosituksiin. Tutkimustulosten mukaan hyvän suorituskyvyn maine vaikutti myönteisesti johdon luottamukseen. Aiemmin Burton, Emmett, Simon ja Wood (2012) olivat tutkineet vastaavatyypisesti yritysjohtajien luottamusta sisäisen tarkastuksen konsultointisuositukseen todeten johtajien muuttavan kantansa helpommin, kun suositukset olivat ristiriidassa heidän mieltymystensä kanssa kuin yhdenmukaisia.

Sisäinen tarkastus on perinteisesti kommentoinut hallintoa (*governance*) ja taloudellisia tietoja, mutta kasvaneiden vastuullisuusodotusten sekä ESG-raportoinnin vaatimusten ja myös kysynnän myötä Soh ja Martinov-Bennie (2015) arvioivat sisäisen tarkastuksen alkavan kommentoida enenevässä määrin myös ympäristö- (*environment*) ja sosiaalisia (*social*) näkökulmia tutkimushetkestä seuraavan viiden vuoden aikana. Siihen saakka ESG-varmistus oli ollut pitkälti ulkoisten palveluntarjoajien varassa. He näkivät muutoksen koskevan niin varmennus- kuin konsultointipalveluitakin. He totesivat laajentamisen ESG-asioihin luonnollisesti edellyttävän uudenlaisiin asioihin perehtymistä perinteisesti vahvan *governance*-osaamisen sisäisiltä tarkastajilta. Heidän tutkimustuloksissaan erityisesti ympäristöasioissa sisäisen tarkastuksen rooli oli ollut hyvin rajoittunut, ja kaikissa ESG-alakohdissa konsultointi oli ollut vähäisempää kuin varmennuspalvelut. Laajennus uusille alueille voi merkitä myös sisäisen tarkastuksen resurssien lisäämistarvetta, jonka täyttämiseksi sisäisen tarkastuksen toiminnon lisäarvon eri sidosryhmille osoittaminen on tärkeää tutkijoiden mukaan. Myöhemmässä tutkimuksessaan Soh ja Martinov-Bennie (2018) saivat hyvin samantyyppisiä tuloksia sisäisen tarkastuksen tekemästä yritysten kestävästä kehityksestä ja edelleen ympäristö- ja sosiaalisten tietojen varmennuksesta ja konsultoinnista.

Sekä Roussy ja Perron (2018) että Tang, Norman ja Vandrzyk (2017) ovat nähneet tarpeellisena hankkia lisää tutkimustietoa sisäisten tarkastajien big dataan ja data-analytiikan hyödyntämisestä ja tulevaisuuden hyödyntämisodotuksista. Tang, Norman ja Vandrzyk (2017) perustelivat tarvetta sillä, että meneillään on nopean teknologisen kehityksen aikakausi, datan tallennuskustannukset ovat alentuneet, ja valtavan suurien tietomäärien (*big data*) kerätään ja tallennetaan kaikenlaisissa organisaatioissa, jotka haluavat hyödyntää big dataa liiketoimintapäätöksissään. He näkivät data-analytiikan ja muiden analyysimuotojen tukevan sisäisen tarkastuksen operatiivista työtä vaikkakin edellyttävän uudenlaista osaamista. Heidän tutkimustulostensa mukaan sisäisten tarkastajien johtajat arvostivat data-analytiikan käyttöä ja pohtivat erilaisia data-analytiikkaa tukevia työkaluja ja koulutusta data-analytiikkaosaamisen kehittämiseksi sisäisen tarkastuksen yksiköissä. Data-analytiikkaa käytettiin eri aikoina ja eri tarkoituksiin (tarkastusten suunnittelu, riskiarviointi, tarkastuksen keston lyhentäminen), ja sen tukemiseen osoitettiin huomattava osa tarkastusyksiköiden budjeteista. Kuitenkin monet vastaajista näkivät sisäisen tarkastuksen yksiköiden tulevaisuuden haasteena riittävän data-analytiikan käytön, jotta yksiköt voisivat tukea organisaatiota ja tuottaa lisäarvoa. Tutkijat näkivät tärkeänä jo opiskelijoiden osaamisen kehittämisen data-analytiikassa, laskentatoi-

men järjestelmissä ja tietojärjestelmissä valmentakseen opiskelijoita tulevaisuuden työpaikkoihin ja vastatakseen sisäisen tarkastuksen yksiköiden tarpeeseen data-analytiikan osaajista.

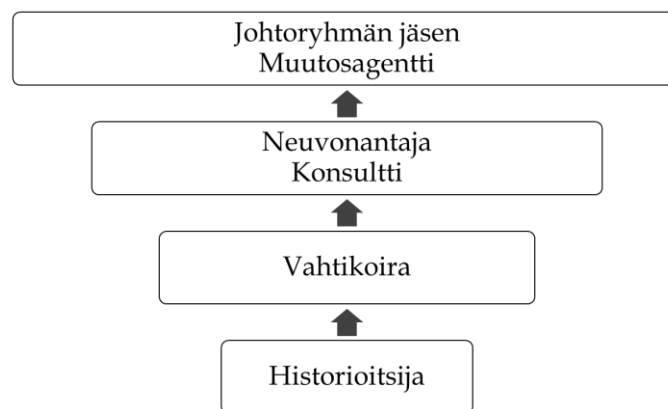
Vaikka muun muassa konsultointi, ESG-asioiden kommentointi ja data-analytiikan käyttö ovat muuttaneet sisäisten tarkastajien roolia viime aikoina, Burton, Starliper, Summers ja Wood (2015) väittivät, että työnhakijoilla oli negatiivinen käsitys sisäisen tarkastuksen työstä, mikä esti hakijoita hakemasta avoimiin sisäisen tarkastuksen työpaikkoihin. Negatiiviset käsitykset sisälsivät stereotypioita sisäisistä tarkastajista muun muassa ”virheenetsijöinä”, ”pilkunviilaajina” ja ”pavunlaskijoina”, mutta tutkijat korostivat, että stereotypiat liittyivät sisäisen tarkastuksen perinteiseen rooliin varmentajana eikä uudempaan rooliin parannusten etsijänä ja ehdottajana eli konsulttina. He painottivat, että työnhakijoiden käsitykset konsultoinnista olivat yleensä erittäin myönteiset, koska neuvonantajaroolissa sisäinen tarkastus toimii johdon kumppanina lisäten arvoa organisaatioille. Heidän tutkimustulostensa perusteella työkokemusta omaavat yliopisto-opiskelijat hakivat enemmän tehtävään, jos se tarjosi pääasiassa konsultointipalveluita ja oli perustana kouluttautumisessa johtotehtäviin, kuin jos se oli perinteinen varmentajan rooli. Tutkijat huomauttivat kuitenkin, että vaikka moni sisäisen tarkastuksen yksikkö rekrytoi vastavalmistuneita henkilöitä, puolestaan moni yksikkö tavoittelee kokeneita asiantuntijoita, joilla voivat olla eri käsitykset sisäisen tarkastuksen työstä kuin heidän tutkimuksensa tutkituilla. Kuitenkin he pitivät sisäisen tarkastuksen tehtävien houkuttelevuutta korkeatasoisten työnhakijoiden silmissä tärkeänä tehokkaan sisäisen tarkastuksen, laadukkaan corporate governancen kulmakiven, turvaamiseksi.

Nykyään sisäisen tarkastuksen odotetaan toimivan johdon kumppanina, joka tarjoaa konsultointipalveluita, hyödyntää data-analytiikkaa ja tuntee hallintokysymysten lisäksi sosiaalisia ja ympäristökysymyksiä, vastuullisuusasioita sekä eettisiä näkökulmia. Niinpä tuoreessa sisäisen tarkastuksen tutkimuskirjallisuudessa on tuotu esiin myös uudenlaisia osaamisvaateita sisäisille tarkastajille roolin muututtua virheiden etsinnästä konsultointiin ja lisäarvoodotusten kasvettua. Jo lähtökohtaisesti konsultointi on erilaista kuin perinteinen varmentaminen, mikä edellyttää tarkastajilta toisenlaisia taitoja, kuten hyviä viestintätaitoja. Konsultointisuositusten hyväksynnässä johdon luottamuksen saavuttaminen on tärkeässä asemassa. Sisäisten tarkastajien nykyroolia ja muuttuneita osaamisvaateita on hyvä tuoda esille alan ulkopuolisillekin henkilöille uusien tarkastajien houkuttelemiseksi alan töihin. Selvää on, että sisäisen tarkastajan rooli kehittyy edelleen ja muuttuu tulevaisuudessakin. Esimerkiksi tekoälyn ja robotiikan kehittyminen ja hyödyntäminen asiantuntijatyössä voi muuttaa merkittävästi sisäisten tarkastajienkin työtä.

2.3.7 Laskentatoimen asiantuntijan roolin muutos

Sisäiset tarkastajat eivät ole ainoita asiantuntijoita, joiden rooli on muuttunut viime vuosikymmeninä. Myös laskentatoimen asiantuntijoiden rooli esimerkiksi controllerina on muuttunut ”pavunlaskijoista” liiketoimintakumppaneiksi tai muutosagenteiksi aivan kuten edellä kuvatusti sisäisten tarkastajien rooli.

Granlund ja Lukka (1998) kuvasivat suomalaisen johdon laskentatoimen olleen merkittävässä muutoksessa 1990-luvun lopulla suomalaisten yritysten kansainvälistymisen myötä. He selostivat laskentatoimen asiantuntijoista erityisesti controllereiden roolin muuttuneen organisaatioiden tärkeiksi päätöksentekijöiksi. Granlund ja Lukka kuvasivat laskentatoimen asiantuntijoiden roolin laajentumista ja kehitystä historioitsijoista johtoryhmien jäseniksi kuvion 2 mukaisesti. Heidän mukaansa laajentuneeseen rooliin sisältyvät myös aiempien roolien osa-alueet. (Granlund & Lukka 1998.) Laskentatoimen asiantuntijoiden roolin kehitys on nimityksiä myöten hyvin samankaltainen kuin aiemmin kuvattu sisäisten tarkastajien roolin muutos.



KUVIO 2 Johdon laskentatoimen ammattilaisten roolin kehitys (Granlund & Lukka 1998).

Yhtenä ratkaisuna laskentatoimen asiantuntijoiden arvostuksen kasvattamiseen Suomessa oli käytetty asiantuntijoiden hajauttamista osaksi liiketoimintaa pois keskitetyistä toiminnoista. Parhaimmillaan controllerit toimivat johdon neuvonantajina ja johtoryhmän jäseninä ymmärtäen liiketoimintaa ja olleen suuntautuneita tulevaisuuteen. Myös asiakaslähtöisyyttä pyrittiin parantamaan controllereiden alkaessa työskennellä aiempaa enemmän myynti- ja markkinointihenkilöstön kanssa aiemman tuotantohenkilöstön sijaan. Samalla oli levitetty ajatusta taloudellisten näkökulmien kuulumisesta organisaation kaikille työntekijöille, ei vain taloushallinnon henkilöstölle, vaikka controllereilla oli edelleen tärkeä rooli varmistaa taloudellisten näkökulmien huomiointi johdon päätöksenteossa. Toisaalta kaikkia konsernikirjanpitoon keskittyneitä taloushallinnon asiantuntijoita ei voitu hajauttaa liiketoimintaan, mikä kasvatti kuilua johdon ja ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden välillä. Toisaalta osa asiantuntijoista halusikin pysyä tarkkoina "pavunlaskijoina", koska laajempi rooli edellytti uudenlaisia viestintä- ja muutoksenhallintataitoja, ja toisaalta johdon laskentatoimen asiantuntijatkaan eivät välttyneet talouden "vahtikoirana" toimimiselta ajoittain. Jo tuolloin laskentatoimen käytännöissä pyrittiin hyödyntämään tietojärjestelmiä ja suuria tietovarastoja, myöhemmin big dataa, asiantuntijoiden työn suuntautuessa analysointiin ja päätöksenteon tukeen. (Granlund & Lukka 1998.)

Edellä luetellussa laskentatoimen asiantuntijoiden roolin muutoksessa on paljon samaa kuin sisäisten tarkastajien roolin muutoksessa. Myös sisäisten tarkastajien roolin arvostusta on pyritty kasvattamaan sisäisten tarkastajien siirtymisellä lähemmäs liiketoimintaa, kuitenkin riippumattomasta ja objektiivisesta roolistaan huolehtien. Niin laskentatoimen asiantuntijat kuin sisäiset tarkastajatkin voivat toimia johdon konsultteina, jolloin tärkeää on tuntee liiketoimintaa ja olla suuntautunut tulevaisuuteen, ei menneisyyteen. Siinä, missä laskentatoimen asiantuntijat ovat taloudellisten näkökohtien asiantuntijoita, sisäiset tarkastajat ovat muun muassa sisäisen valvonnan asiantuntijoita. Molempien asiantuntijaryhmien organisaatioissa koko henkilöstön tulisi huomioida nämä näkökohdat, ei vain näiden nimettyjen asiantuntijoiden. Sisäisten tarkastajien jakamista varmennuksia ja konsultointia tekeviin asiantuntijoihin on pohdittu, mutta kuten laskenta-asiantuntijoiden keskittymisessä johdon tai ulkoiseen laskentatoimeen, rooleissa on päällekkäisyyksiä, ja osa asiantuntijoista haluaa keskittyä tietyn tyyppisiin tehtäviin. Tietojärjestelmien hyödyntäminen ja big datan analysointi koskevat niin laskentatoimen asiantuntijoita kuin sisäisiä tarkastajiaakin. Tulevaisuudessa robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen korostunee molempien asiantuntijoiden työssä.

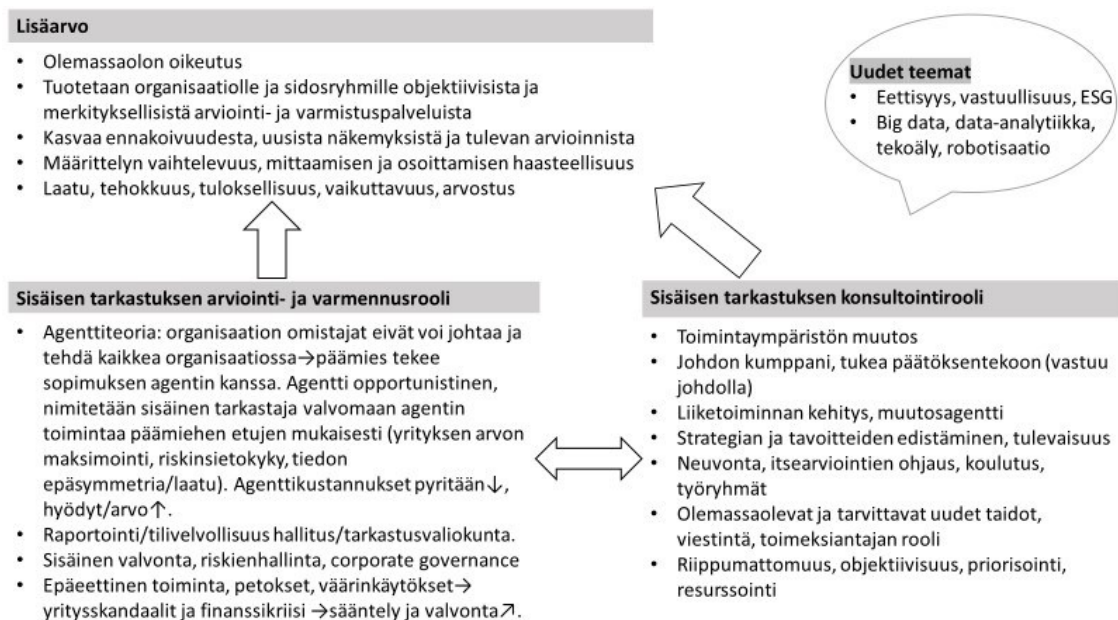
Järvenpään (2001) tutkimustulosten mukaan perinteistä laskentatoimen asiantuntijaa voi luonnehtia analyttisistä taidoistaan, laskennan taidoistaan ja itsenäisyydestään. Sen sijaan uudenlaisen business controllerin taidoissa korostuvat viestintä-, yhteistyö-, ihmissuhde- ja liikkeenjohtotaidot sekä kyky nähdä laajasti ja ymmärtää suuria yksiköitä. Lisäksi uudenlaisen laskentatoimen asiantuntijan tulee hallita perinteiset laskentataidot. (Järvenpää 2001.) Vastaavat kompetenssit soveltuvat myös nykyaikaisen sisäisen tarkastajan rooliin huomioiden laskentataitojen sijalla tarkastustaidot.

Jones ja Glover (2018) väittivät laskentatoimen asiantuntijoiden ja sisäisten tarkastajien roolien ja vastuiden menneen osin päällekkäin viime vuosina. Heidän mielestään jo molempien roolien kuvauksissa on päällekkäisyyttä, mutta myös käytännössä laskentatoimen asiantuntijoiden rooli on laajentunut riskienhallintaan ja valvontaan siinä, missä sisäisten tarkastajien rooli on muuttunut muutosagentiksi ja liiketoimintakumppaniksi. Myös laskentatoimen asiantuntijat ovat alkaneet osallistua operatiiviseen toimintaan ja johtoryhmätyöskentelyyn aiempaa enemmän. Sekä laskentatoimen asiantuntijoiden että sisäisten tarkastajien roolin muutos on syntynyt tarpeesta auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Jones & Glover 2018.) Laskentatoimen asiantuntijoiden ja sisäisten tarkastajien päällekkäiset roolit voivat kuulostaa resurssien tuhlaamiselta päällekkäisiin tekemisiin, mutta tulee huomioida, että kummallakin asiantuntijaroolilla on oma lähestymiskulmansa asioihin, mikä monipuolistaa asioiden käsittelyä organisaatioissa. Liiketoimintaa edistäviä ja lisäarvoa tuottavia rooleja tarvitaan organisaatioissa nykyään enemmän kuin resursseja ainoastaan kuluttavia "pavunlaskijoita". Toisaalta sisäisiä tarkastajia on yleensä vain suuremmissa organisaatioissa, joten laskentatoimen asiantuntijoiden rooli riskienhallinnassa ja sisäisessä val-

vonnassa varmentaa näiden asioiden huomioimisen myös pienemmissä organisaatioissa.

2.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Kuviossa 3 on esitetty yhteenveto tämän tutkielman teoreettisesta viitekehystä, jota tullaan hyödyntämään tutkielman empiirisessä osiossa aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Teoreettisen viitekehksen kuva on täydennetty alkuvaiheessa esitetystä edellä esitettyjen teorioiden ja tutkimuskirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen teoreettista viitekehystä tarkastellaan tutkielman empiirisessä osiossa tutkimusaineiston avulla.



KUVIO 3 Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Sisäistä tarkastusta ja etenkin sen perinteistä roolia arvioitsijana ja varmentajana selitetään usein agenttiteorialla. Agenttiteoria lähtee päämiehen ja agentin välisestä sopimuksesta, joka tehdään siksi, että päämies ei voi johtaa yksin suurta ja monimutkaista organisaatiota, eikä ehdi tehdä kaikkea organisaatiossa, joten päämies palkkaa agentin. Agentin pitäisi ajaa päämiehensä etua, mutta usein agentit toimivat opportunistisesti ajaen omia etujaan. Tämän estämiseksi organisaatioon nimitetään sisäinen tarkastus seuraamaan ja valvomaan agentin toimintaa. Agentin ja päämiehen yhteisinä tavoitteina tulisi olla yrityksen arvon maksimointi, samantasoinen riskinsietokyky sekä laadukas, tasapuolinen tieto. Niin agentin kuin sisäisen tarkastuksenkin toiminnasta syntyy väistämättä kustannuksia, joita pääsääntöisesti pyritään minimoimaan organisaatioissa, kun vastaavasti hyötyjä tai arvoa pyritään maksimoimaan. Sisäinen tarkastus rapor-

toi ja on tilivelvollinen organisaatiosta riippuen organisaation ylimmälle hallintoelimelle, hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle. Sisäinen tarkastaja toimii organisaatioissa erityisesti sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja corporate governancen asiantuntijana. Monenlaisten valvontavaateiden ja sääntelyn määrä on kasvanut, kun epäeettisen toiminnan, petosten ja väärinkäytösten estäminen epäonnistui johtaen takavuosien yritysskandaaleihin ja finanssikriisiin.

Vaikka sisäisten tarkastajien perinteinen rooli arvioitsijana ja varmistajana on koettu hyväksi, sisäiset tarkastajat ovat alkaneet myös konsultoida organisaatioissaan muun muassa toimintaympäristön muutoksen seurauksena. Konsulttina sisäinen tarkastaja toimii erityisesti johdon kumppanina, ei tilivelvollisena perinteisen roolinsa tahoille kuten hallitukselle, tarjoten tukea päätöksentekoon, josta vastuu säilyy edelleen johdolla. Sisäinen tarkastaja voi toimia myös liiketoiminnan kehittäjänä tai muutosagenttina, jolloin fokuksessa ovat usein organisaation strategian tai tavoitteiden edistäminen ja tulevaisuus, ei niinkään menneisyyden tarkastelu. Osana konsultointia sisäinen tarkastaja voi myös neuvoa, ohjata itsearviointeja, kouluttaa tai osallistua työryhmätyöskentelyyn. Sisäisten tarkastajien perinteisen roolin tiedot ja taidot hyödyttävät tuloksetta työskentelyä konsulttina, mutta lisäksi tarvitaan uudenlaista osaamista ja viestintää. Konsultoinnissa toimeksiantajan rooli on erilainen kuin perinteisen tarkastettavan. Huolenaiheina konsultoinnin osalta on esitetty riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilymistä, tehtävien priorisointia sekä resursointia. Pääsääntöisesti sisäisten tarkastajien arviointi- ja varmennusroolia ei ole eriytetty konsultointiroolista organisatorisesti, ja sisäiset tarkastajat voivat siirtyä roolien välillä tarpeen mukaan.

Niin konsultointiroolissa kuin perinteisessä arviointi- ja varmistusroolissa sisäistä tarkastusta koskevia nousevia aihepiirejä ovat muun muassa eettisyyden, vastuullisuuden, ympäristön, sosiaalisen ja hallinnon (ESG) kysymykset. Sisäisen tarkastuksen työtä on muuttanut ja tulee muuttamaan edelleen esimerkiksi big data ja data-analytiikka sekä tekoälyn ja robotisaation kehittyminen.

Sisäisen tarkastuksen toiminnan tulee tuottaa lisäarvoa roolista riippumatta. Lisäarvon tuottamista voidaan pitää sisäisen tarkastuksen olemassaolon oikeutuksena. Lisäarvoa tuotetaan sisäisen tarkastuksen sidosryhmille ja organisaatiolle merkityksellisistä ja objektiivisista arviointi- ja varmistuspalveluista, ja tuotetun lisäarvon määrä kasvaa sisäisten tarkastajien ennakoivuudesta, uusista näkemyksistä ja tulevan arviointikyvystä. Lisäarvon mittaamista ja osoittamista pidetään haasteellisena, ja tilannetta vaikeuttaa myös lisäarvon määrittämisen vaihtelevuus. Lisäarvon ohella sisäisen tarkastuksen toimintaan on liitetty laadun, tehokkuuden, tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja arvostuksen määreitä, joista osa liittyy lisäarvoon.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Aineisto

Vastaukset tutkimuskysymyksiin saadaan aineiston perusteella. Tämän tutkielman aineisto koostuu seitsemän kokeneen suomalaisen sisäisen tarkastajan haastatteluiden litteroiduista aineistoista, jotka kerättiin huhti-toukokuun vaihteessa vuonna 2021. Haastateltavien etsinnässä hyödynnettiin apuna kahta yhteyshenkilöä, mutta päätökset haastateltavien valinnasta tutkielman tekijä teki yksin. Valinta tehtiin ei-satunnaisesti eli harkinnanvaraisesti arvioiden henkilöiden kokemusta tutkimusteemoista. Keskeisin kriteeri haastateltavien valinnassa oli pitkä kokemus sisäisen tarkastuksen tehtävistä, jotta haastateltavilla olisi omakohtaista kokemusta sisäisen tarkastajan roolin muutoksesta ja todennäköisesti myös syvällistä tietoa ja paljon näkemyksiä haastattelussa kysyttäviin asioihin kokemuksensa myötä. Valinnan jälkeen valittuihin otettiin yhteyttä puhelimitse, kerrottiin tutkielmasta ja haastattelusta sekä kysyttiin halukkuutta haastatteluun. Kaikki valitut myös halusivat osallistua haastatteluun ja antoivat suostumuksensa haastattelun tallentamiseen. Haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin haastateltaville niin tässä vaiheessa kuin toistamiseen haastattelun yhteydessäkin.

Koska sisäisten tarkastajien ammattikunta Suomessa ei ole kovin suuri, ja niin sanotusti ”piirit ovat pienet”, haastatelluista ei esitetä yksilöiviä tietoja haastateltujen anonymiteetin turvaamiseksi, vaan haastateltujen yksilöivät taustatiedot jäivät ainoastaan tutkielman tekijän tietoon. Toisaalta haastateltavien nykyiset tai aiemmat tittelit, työtehtävät ja työkokemus eivät ole relevantteja tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta vaan nimenomaan haastateltujen näkemykset, joten haastateltujen taustatietojen korostumattomuus ei heikennä tutkimuskysymysten selvittämistä.

Haastateltujen henkilöiden työkokemusvuosien mediaani erilaisissa sisäisen tarkastuksen tehtävissä oli 20 vuotta. Haastateltavat olivat toimineet sisäisen tarkastuksen tehtävissä useilla eri toimialoilla vähintään kahdessa ja enimmillään seitsemässä eri organisaatiossa mediaanin ollessa kolme organisaatiota.

Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta yksityissektorin organisaatioista ja osalla myös julkisen sektorin organisaatioista. Osalla oli työkokemusta sisäisen tarkastuksen ulkoistettuja palveluita tarjoavista yhtiöistä ja osalla Suomen lisäksi ulkomailta. Haastatellut olivat työskennelleet tai työskentelivät parhailaan vaihtelevasti yhden henkilön sisäisen tarkastuksen yksiköstä noin sadan henkilön sisäisen tarkastuksen yksiköihin. Kaikki haastateltavat olivat luonnollisesti toimineet sisäisinä tarkastajina, mutta suurin osa omasi kokemusta myös sisäisen tarkastuksen johtotehtävistä joko aiemmalta työuraltaan tai nykyisellään. Lähes kaikilla oli sisäisen tarkastuksen ammattitutkinto CIA, ja osalla myös muita sisäisen tarkastusalan tutkintoja.

Kaikkien haastateltujen tämänhetkinen työnantaja sijoittuu luokkaan suuryritys (henkilöstöä vähintään 250, liikevaihto yli 40 M€, taseen loppusumma yli 20 M€). Kaikkien haastateltujen tämänhetkissä organisaatioissa sisäisen tarkastuksen yksikkö raportoi ylimmälle johtajalle, ylimmälle johtoelimelle (hallitus tai johtokunta) sekä tarkastusvaliokunnalle, mikä kuvaa sisäisen tarkastuksen yksiköiden riippumattomuutta organisatorisesti ja raportointisuhteissa.

3.2 Menetelmät

Vastausta tutkimuskysymyksiin etsittiin keräämällä aineisto haastatellen edellä kuvattuja kokeneita sisäisiä tarkastajia. Yksilöhaastattelut suoritettiin koronaviirustilanteen vuoksi etänä Microsoft Teams-sovelluksen avulla huhtitoukokuussa 2021. Varsinaiset haastattelut tehtiin pelkällä ääniyhteydellä, mutta ennen niiden alkua sekä haastattelijalla että haastateltavilla olivat kamerat päällä. Haastattelut tallennettiin samanaikaisesti Teams-sovelluksella, jotta aineisto voitaisiin litteroida. Haastattelujen keston mediaani oli 42 minuuttia vaihdellen 38 minuutista 71 minuuttiin. Haastattelutallenteet litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen melko sanatarkasti (pois lukien sanojen toistot sekä niinku- ja tota-tyyppiset täytesanat), jotta aineisto voitaisiin analysoida. Tutkielman tekijä suoritti yksin kaikki haastattelun vaiheet, haastattelujen litteroinnin ja aineiston analysoinnin.

Tutkimusote on laadullinen, koska laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkimuskohteena olevan ilmiön ymmärtämistä tutkittavien – tässä tapauksessa haastateltujen – näkökulmasta. Yksi yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelun tärkein etu on joustavuus verrattuna esimerkiksi postikyselyihin, sillä haastattelija voi toistaa tai täsmentää haastattelukysymystä tai kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä tai perusteluita, joita yhtä lailla haastateltavakin voi tehdä ymmärtääkseen kysymyksen varmasti. Yhtä lailla etuihin kuuluu haastatteluun voitavan valita tutkittavasta aiheesta kokemusta tai tietoa omaavat henkilöt. Haastattelun etuihin kuuluu myös vähän kartoitetun, jopa tuntemattoman, alueen tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, Tuomi & Sarajärvi 2018.) Nämä olivat keskeisimmät perustelut haastattelumenetelmän valintaan tämän tutkielman sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Toki haastatteluun liittyy myös haittapuo-

lia, mutta esimerkiksi haastattelijan taito- ja kokemusvaatimusta ei koettu haitaksi tässä tutkielmassa, sillä haastattelijan nimenomaan halusi kerryttää kokemustaan haastatteluista. Yksi eniten huomioonotettavista haastattelun haitoista, haastattelujen mahdollisuus virhelähteisiin johtuen haastattelijasta tai haastateltavasta, kuten yleisesti sopivien vastausten antaminen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35), tulee ottaa huomioon tutkielman tuloksia arvioitaessa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastatteluja voidaan erotella strukturointiasteen mukaan, johon vaikuttavat kysymysten muotoilu ja haastattelijan tekemä tilanteen jäsentäminen. Strukturoitu on tiukimmin ennalta määritelty eli haastattelussa edetään lomakkeen mukaan. Puolestaan strukturoimattomassa haastattelussa haastatteluiden välinen yhdenmukaisuus on vähäistä ja haastattelut etenevät vapaasti. Puolistrukturoitu haastattelu on edellä mainittujen haastattelutyypin välimuoto, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltavat vastaavat omin sanoin, ei valmiiden vastausvaihtoehtojen perusteella. Erityyppisillä haastatteluilla saadaan erilaista tietoa, joten haastattelu on kannattavinta valita tutkimustavoitteen tai -kysymysten perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-44.) Tämä oli tärkein perustelu puolistrukturoitujen haastatteluiden valintaan tämän tutkielman haastattelumenetelmäksi. Haastatteluja varten laadittiin ennalta haastattelurunko (Liite), jonka järjestystä seurattiin jokaisessa haastattelussa loppujen lopuksi tarkasti, mutta kysymysten esittämistapa vaihteli edeltävän keskustelun perusteella. Lisäksi tarvittaessa haastattelijalla kysyi haastateltujen vastauksia tarkentavia tai täydentäviä lisäkysymyksiä.

Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa tietty teoria, vaan siihen voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysissa etsitään merkityksiä tekstiaineistosta. Sillä pyritään kuvaamaan muun muassa haastatteludokumenttien sisältöä sanallisesti ja tuottamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetysti, selkeästi ja yleisessä muodossa kuitenkin kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysilla pyritään analysoimaan haastatteludokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tärkeää on, että tutkija tekee selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä aineistosta, eikä vain esitä järjestettyä aineistoa tuloksina. Aineiston käsittelyn on perustuttava loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan, jonka vaiheina aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään sekä lopuksi kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Lisäksi aineistoa voidaan analysoida teemoittelemalla eli tarkastelemalla aineistosta esiin nousevia piirteitä. Ne pohjautuvat haastattelurungon teemoihin, mutta yleensä aineistosta nousee esiin lisäksi uusia teemoja. Teemoittelu pohjautuu tutkijan tulkintoihin samantyyppisistä haastateltujen vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tutkija nostaa esiin yleensä tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja voi vertailla tiettyjen teemojen sisällymistä ja ilmenemistä aineistossa (Eskola & Suoranta 1998). Nämä olivat keskeisimmät perustelut sisällönanalyysimenetelmän ja teemoittelun valintaan tämän tutkielman soveltuvimmaksi aineistonanalysointimenetelmäksi. Litteroinnin jälkeen haastateltukohtainen haastatteluaineisto jaettiin kysymyskohtaiseksi. Tämän jälkeen kus-

takin kysymyskohtaisesta dokumentista etsittiin samantyyppisiä teemoja, jotka kuvattiin tutkimusraportilla. Myös erityyppisiä tai haastatteluissa yksittäin esiin nostettuja teemoja raportoitiin, jos ne liittyivät tutkielman aiheeseen ja mielenkiintoisia näkökulmia asiaan. Systemaattisen aineiston käsittelyn jälkeen tuloksia verrattiin aiempaan kirjallisuuteen ja esitettiin näin esiin nousseet johdopäätökset.

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää varmistaa koko tutkimusprosessin ajan ja arvioida lopuksi. Laadullisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa perinteisiä termejä validiteetti (tutkimus on tutkinut sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tulosten toistettavuus) ei yleensä suosita, sillä nämä on koettu kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen tarpeisiin vastaaviksi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan usein totuudella ja objektiivisuudella, mutta laadullisen tutkimuksen ollessa useista varsin erilaisista tutkimusperinteistä koostuva myös luotettavuutta tarkastellaan eri tavoin. Havaintojen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen vaikuttaa tutkijan pyrkimys ymmärtää haastateltuja itsenään tai haastateltujen vastausten siivilöityminen tutkijan oman kehyksen läpi. Laadullisen tutkimuksen perinteessä myönnetään, että jälkimmäinen väistämättä tapahtuu, koska tutkija on luonut tutkimusasetelman ja tulkitsee tuloksia. Koska tutkija itse on laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, tärkeää on arvioida tutkijaa itseään sekä koko tutkimusprosessia. Keskeistä on myös arvioida laadullista tutkimusta kokonaisuutena. (Eskola & Suoranta 1998, Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkielman luotettavuudesta ja uskottavuudesta pyrittiin varmentumaan koko tutkielman tekemisen ajan tutkielman tekijän objektiivisuutta tavoitteleella ja huolellisella toiminnalla.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Sisäisten tarkastajien mahdollisuudet havaita agenttiongelmia

Kysyttäessä miten sisäinen tarkastaja havaitsee henkilöstön opportunistista tai muuta ei-toivottavaa käyttäytymistä, kaikki haastatellut kokivat tämän mahdollistuvan sisäisen tarkastuksen tavanomaisen systemaattisen arviointi- ja varmistustoiminnan kautta. Haastatellut korostivat tarkastusmenetelmistä erityisesti haastatteluja ja havainnointia, mutta myös erilaisten dokumenttien, kuten raporttien, keräämistä ja läpikäyntiä. Toisaalta muutama haastateltava korosti, että henkilöstön käyttäytymisen havainnointi ei ole sisäisen tarkastuksen ensisijainen tavoite, vaan sisäisen tarkastuksen päätehtäviä on arvioida organisaation prosessien toiminnan tehokkuutta, asianmukaisuutta ja tavoitteiden saavuttamista sekä erityisesti sisäisen valvonnan toimivuutta. Haastateltavat painottivat organisaatioiden liiketoimintayksiköiden vastuuta prosessien toimivuudessa, sisäisen valvonnan järjestämisessä sekä monenlaisessa seurannassa. Sisäisellä tarkastuksella on mahdollisuus havainnoida puutteita paremmin, jos sisäisen valvonnan tila on hyvä. Sen sijaan, jos sisäinen valvonta ei toimi tai on jopa puutteellista, ei-toivottava ja jopa ohjeiden vastainen toiminta mahdollistuu.

”...että sellaista havaittaisiin, se tulisi jotenkin sen muun työn kautta. Ikään kuin sen, että käydään läpi vaikka jotain prosessia, ja sitten siellä onkin jotain. Tehdään sitä normaalia työtä, että havaitaan jotain poikkeamia tai, että on jotain valvonnan puutetta, ja sitten katsotaan, mitä siellä on tapahtunut...”

Kysyttäessä miten sisäinen tarkastaja havaitsee epäeettistä yrityskulttuuria, haastatellut korostivat jälleen perinteistä arviointi- ja varmistustyötä sekä tarkastusmenetelmistä erityisesti havainnointia ja haastatteluista suunnattuna toimintakulttuurin selvittämiseen. Lisäksi haastatellut toivat esiin agentin käyttäytymistä koskevaa kysymystä useammin sisäisen tarkastuksen tekemää jatkuvaa seurantaa ja havainnointia yksittäisten systemaattisesti suunniteltujen tarkastusten ohella. Haastatellut kokivat tärkeiksi yrityksissä laaditut hyvän liiketa-

van periaatteet, eettiset pelisäännöt tai soveliaita toimintatapoja kuvaavat politiikat, joihin verraten sisäinen tarkastaja voi arvioida yrityksen kulttuurin, toimintatapojen, eettisten asioiden korostamisen sekä henkilöstön näkemysten tilannetta haluttuun tilaan. Osa haastatelluista mainitsi, että joissain organisaatioissa epäeettisten asioiden ja väärinkäytösilmoitusten valvonta on jollain muulla yksiköllä, kuten compliance-yksiköllä. Tällöin sisäisen tarkastuksen yksikkö voi keskittyä esimerkiksi tehottomuuden ja toimintaa kehittävien asioiden esilletuomiseen, vaikka toki sisäiset tarkastajat voivat nostaa esiin havaintoja epäeettisestä yrityskulttuurista siinä, missä kuka tahansa organisaation työntekijä.

”Perinteisellä arviointi- ja varmistustarkastustyöllään, jatkuvalla seurannalla, mikä kuuluu myös sisäiselle tarkastukselle, eli ihan havainnoimalla koko ajan sitä organisaatiota ja siellä toimivia henkilöitä.”

”No kyllähän siihenkin paljon liittyy niiden toimintatapojen läpikäyntiä, sitä, minkälaisia policyja yrityksissä on, niin niistä se lähtee liikkeelle, mut tietysti mikään policy ei vielä varmista sitä, että toimitaan eettisesti, joten kyllähän se lähtee siitä, että pitää pystyä eri ihmisten kanssa keskustelemalla ja asioita seuraamalla, arvioimaan sitä tilannetta, mikä on kulttuuri yrityksessä, ja miten ihmiset mieltää epäeettisen toiminnan, ja onko siihen liittyvää koulutusta järjestetty, koska kyllähän se lähtee siitä, että ihmiset mieltää, mitä sillä asialla tarkoitetaan. Jos ei yrityksessä työntekijöillä oo selkeätä kuvaa siitä, mitä tarkoitetaan epäeettisellä toiminnalla, niin sitä on vaikea työntekijöiden tunnistaa ja mieltää sellaiseks.”

”...onhan jotenkin se kulttuuri määritelty, että on jotain code of conducteja ja tällöisiä siellä firmassa toivon mukaan määritelty, missä on niitä toimintatapoja yritetty kuvata, mitä työntekijöiltä odotetaan, ja sä voit sitä toimintaa sitä vastaan arvioida jotenkin, että sä saat ainakin siitä pohjan, että sä et vedä hihasta tai lonkalta, että toi oli epäeettistä toimintaa, ja toi ei ollut, mutta jos sulla on code of conduct, niin sitä vastaan on helpompi katsoa ja arvioida niitä tilanteita mitä tulee vastaan.”

4.2 Sisäisten tarkastajien näkemyksiä arviointi- ja varmistusroolin tuottamasta lisäarvosta

Kysyttäessä millä tavoin sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolissa tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle, haastatellut olivat hyvin yksimielisiä. Päällimmäisenä vastauksissa nousivat esiin sisäisen tarkastuksen näkökulma ja lähestymistapa asioihin. Sisäisen tarkastuksen näkökulmassa korostuivat sekä riippumattoman ulkopuolisen tahon näkemys asioihin että sisäisen valvonnan näkökulmasta katsominen, jotka tuottavat lisäarvoa. Nämä ovat toisenlaisia näkökulmia asioihin kuin liiketoiminnalla itsellään yleensä on. Haastatellut arvioivat, että sisäinen tarkastus voi herättää omalle toiminnalleen sokeutunutta liiketoimintaa kehittämään toimintaansa tai sisäistä valvontaa järjestämätöntä organisaatiota valvomaan ja varmistamaan prosessien toimivuutta sekä hallitsemaan riskejä. Kuitenkin paras substanssiasiantuntemus on vastuorganisaatioilla, ja puolestaan sisäisellä tarkastuksella on riippumaton sisäisen valvonnan näkökulma. Lähestymistavassa asioihin korostuivat sisäisen tarkastuksen menetel-

mät ja toimintatavat, jotka perustuvat alan kansainvälisiin ammattistandardeihin. Haastateltujen mielestä sisäisen tarkastuksen systemaattinen, objektiivinen ja riippumaton lähestymistapa selvittää tarkastettavat asiat tuottavat lisäarvoa. Haastatellut kokivat ammattitaitoisen, osaavan, riittävän ja riskiperusteisen sisäisen tarkastajan tekemän työn tuottavan lisäarvoa. Lisäksi haastatellut mainitsivat sisäisen valvonnan riittävyyden arvioinnin, toimintaa kehittävien suositusten antamisen sekä sisäisen tarkastuksen raportoinnin suositusten toteutumisen seurannasta myös liittyvän lisäarvon tuottamiseen.

”Meillä on sellainen ulkopuolisen näkökulma, niin se on yks asia, ja sitten tietysti meillä kuitenkin on se oma lähestymistapa, että me katsotaan sen sisäisen valvonnan järjestämisen kautta, ja sen oman työn kehikon kautta, niin se on aina vähän erilainen näkökulma kuin, mitä sitten niillä, jotka sitä työtä tekee varsinaisesti.”

”Sisäinen tarkastus katsoo asioita tän sisäisen valvonnan näkökulmasta erityisesti ja toisella tavalla kuin esimerkiksi liiketoiminta itse, ja mä näen, että se lisäarvo tulee juuri siitä sisäisen tarkastuksen näkökulmasta ja myös siitä tavasta selvittää asiat, eli sisäisellä tarkastuksella on asioiden selvittämisessä aina se systemaattinen, objektiivinen ja riippumaton lähestymistapa.”

Muutama haastateltu painotti sisäisen tarkastuksen roolia hallituksen tai johdon vastuulla olevan valvontatehtävän toteuttamisessa auttamisessa lisäarvon tuottajana. Haastateltujen mukaan johdolla ja mahdollisesti liiketoimintayksiköilläkään ei useinkaan ole aikaa paneutua valvonnallisiin kysymyksiin ja mahdollisiin prosessien riskeihin tai aukkoihin, joten sisäinen tarkastus käy niitä läpi riskiperusteisesti ja varmistaa toiminnan asianmukaisuuden tarkastetuilla alueilla, jotta johdolle ei tule negatiivisia yllätyksiä toiminnoista. Tarvittaessa puutteita toimintatavoissa tai riittämätöntä sisäistä valvontaa nostetaan esiin. Lisäksi muutama haastateltu mainitsi sisäisen tarkastuksen mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa konsultatiivisella roolilla joko tarkastettaessa tai konsultoituessa, jolloin toimintaa kehitetään tai haasteita ratkaistaan jo ennakoivasti suosittelemalla tai ehdottamalla erilaisia ratkaisumalleja liiketoiminnalle. Tähän liittyy yhden vastaajan esiintuoma sisäisen tarkastuksen mahdollisuus tuottaa lisäarvoa myös varmistamalla yrityksen kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita, mikä korostuu erityisesti erilaisten projektien yhteydessä, kun sisäinen tarkastus voi varmistaa jo projektien aikana, että ne etenevät suunnitellusti, seurannan periaatteet on luotu ja ylipäänsä toteutuvat asianmukaisesti.

Sen sijaan sisäisen tarkastuksen tuottaman lisäarvon mittaamisen yli puolet haastatelluista arvioi haastavaksi. Erityisesti euroilla mittaaminen koettiin hankalaksi, yritettiinpä sitten laskea sisäisen tarkastuksen suosituksen toteuttamisesta seuranneita kustannussäästöjä tai lisätuottoja. Muutama haastateltu kyseenalaisti suosituksen toteuttamisesta seuranneen tilanteen tai kontrollien parantumisen tai tarkastustyön sisällön mittaamisen euroilla tai kappalemäärillä. Usea haastateltu korostikin, että on tärkeää, että sisäisellä tarkastuksella itsellään on käsitys, että toiminnalla on katettu riittävästi organisaatiota ja sen riskillisimpiä alueita, tärkeitä kehityskohteita on tuotu esille, suositusten toteuttamisen myötä toiminta on parantunut, ja työ on tuottanut lisäarvoa ja ollut merkityksellistä. Sisäisen tarkastuksen itsearvion lisäksi usea haastateltu pai-

notti hallituksen arviota sisäisen tarkastuksen tuottamasta lisäarvosta, vaikka sekin perustuu pitkälti subjektiiviseen arvioon. Lisäksi muutama haastateltu toi esille sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa johdon saaman tiedon ja paremman ymmärryksen organisaation toiminnasta ja riskeistä lisääntymisessä sekä johdon auttamisessa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen tarkastus varmistaa muun muassa toimintamallien, prosessien, projektinhallinnan ja riskienhallinnan parantumista, mikä tuottaa lisäarvoa yrityksille. Jokseenkin yllättävää oli, että vain yksi haastateltu mainitsi tarkastusprosessin loppukeskustelut tarkastettavien kanssa sekä palautteen keräämisen palautekyselyiden avulla tapoina mitata sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa, sillä lähtökohtaisestihan näillä saa hyvin tietoa tarkastetuilta, kokivatko he tarkastuksista saadun hyötyä.

”No millään kovilla volyyymeilla sitä voi olla hankala mitata, euroilla. Että ehkä se olisi jonkinlainen itsearviointisysteemi joko sisäisen tarkastuksen itsearvio tai vaikka yrityksen hallituksen riippumaton arvio siitä sisäisen tarkastuksen tuotoksesta. Näkisin, että se suurelta osin perustuu subjektiiviseen arvioon. Mä en lähtisi millään kappaleilla esimerkiksi lisäarvoa arvioimaan, koska se on kuitenkin se sisältö, mikä ratkaisee siinä työssä, eikä se kappalemäärä.”

”Toki pitää pystyä omaan ammattitaitoonsa ja omaan ammatilliseen näkemykseensä luottamaan siten, että itsekkin huomaa, että nyt mä toin semmoisen asian esille, mitä muut eivät olleet huomanneet, ja että tämä on tärkeä asia ja hyvä, että tästä liputetaan.”

Haastatellut näkivät sisäisen tarkastuksen tuottaman nykyisen lisäarvon muutostarpeen hieman vaihtelevin tavoin. Yli puolet haastatelluista ei kokenut suurta muutostarvetta nykyiseen lisäarvoon, koska haastatellut kokivat sisäisen tarkastuksen nykyisen arviointi- ja varmistustoiminnan tuottavan tarvittavaa lisäarvoa. Kukaan ei vastustanut nykyisen lisäarvon muuttamista, vaan haastatellut kommentoivat, että aina voi parantaa. Toisaalta muistutettiin, että ei ole itsestäänselvyys, että sisäinen tarkastus tuottaa automaattisesti lisäarvoa, vaan lisäarvon ja erityisesti ”lisälisäarvon” tuottaminen vaatii sisäisen tarkastuksen yksiköltä paljon aktiivista työtä ja kehittämistä esimerkiksi tarkastusten kohdentamisessa riskiperusteisesti ja relevantisti sekä organisaation tilanteen ja liiketoiminnan haasteiden ymmärtämisessä. Termillä ”lisälisäarvo” tarkoitettiin sisäisen tarkastuksen tavanomaisesti tuottaman lisäarvon lisäksi tuotettua lisäarvoa. Puolestaan yli puolet haastatelluista korosti lisäarvon muutostarpeen olevan erilainen eri organisaatioissa, koska Suomessa on suuri määrä erityyppisesti toimivia sisäisten tarkastusten yksiköitä ja yksiköiden suoritusvalmiuden taso vaihtelee. Lisäarvon muutostarvetta ei määritelty tarkemmin haastatteluisissa, vaan kukin haastateltu tulkitsi termiä omasta näkökulmastaan. Luonnollisesti myös jokaisen yrityksen tilanne ja toimintaympäristö on erilainen, mikä vaikuttaa kunkin yrityksen ja toimintaympäristön olennaisimpiin riskeihin ja tavoitteisiin. Haastatellut arvioivat lisäarvon voivan olla vähäinen, jos sisäisen tarkastuksen yksikkö ei ole täysin riippumattomassa asemassa organisatorisesti, yksiköllä ei ole aitoa mahdollisuutta tehdä objektiivista ja vaikuttavaa työtä merkittävässä asioissa, tai yksikössä ei noudateta sisäisen tarkastuksen kansain-

välisen ammattistandardien periaatteita ja käytäntöjä täysin. Yhtenä mahdollisuutena kasvattaa vähäisellä tasolla olevaa lisäarvoa esitettiin suoritusvalmiudeltaan pitkällä olevien yksiköiden parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä.

”Emmä nyt sanois, että täs tarvis ruveta venettä keikuttaa hirveesti, et tää nykyinen kuvio pitäis riittää. Et en mä tiedä, mistä se väännetään vielä yks kulma siihen lisää.”

”Jos puhutaan Suomesta, niin on todella valtava määrä erityyppisesti toimivia sisäisiä tarkastuksia, ja jos katsotaan näitä erityyppisesti toimivia sisäisiä tarkastuksia, niin yksi ongelma on sisäisen tarkastuksen riittämätön riippumattomuus, eli monissa organisaatioissa Suomessa sisäinen tarkastus saattaa toimia esimerkiksi talousjohtajan alaisuudessa, tai sisäinen tarkastus saattaa toimia sellaisella tasolla organisaatiossa, että sillä ei ole aitoa mahdollisuutta tehdä riippumatonta objektiivista ja vaikuttavaa työtä merkittävässä asioissa, eli silloin mä näen sen lisäarvon aika pienenä.”

Vaikka lisäarvon muutostarve vaihtelee organisaatioittain, moni vastaaja arvioi muutostarvetta sisäisen tarkastuksen konsultatiivisessa roolissa tai johdon sparraamisessa. Sisäisen tarkastuksen konsultatiivista roolia ei koettu käytettävän vielä riittävästi lisäarvon tuottajina. Tässä nähtiin muutostarvetta sekä sisäisten tarkastajien aktiivisuudessa myydä erilaisia palveluitaan organisaatiolle konsultatiivisena vaihtoehtona, että sisäisten asiakkaiden tietämyksessä osata pyytää lisäarvoa tuottavaa konsultatiivista roolia. Erityisesti hallituksen jäsenten asenteen sisäisen tarkastuksen tekemään konsultointiin koettiin vaikuttavan sisäisen tarkastuksen mahdollisuuksiin tarjota konsultointia, joka useimmiten tuottaa suurempaa lisäarvoa. Sen sijaan säännellyillä toimialoilla regulaattori voi haluta pitää sisäisten tarkastajien roolit perinteisessä arviointi- ja varmistustyössä. Haastateltujen mukaan sisäinen tarkastus pystyy tuomaan lisäarvoa johdolle sparraamalla ja tukemalla kehittämään toimintamalleja ja prosesseja jatkuvasti sekä varmistamaan riittävän selkeä ja toimiva hallintomalli, jotta yrityksen kyky saavuttaa strategisia tavoitteitaan, reagoida muuttuneeseen toimintaympäristöön sekä tunnistaa ja hallita toimintaan liittyviä riskejään paremmin ja riittävän nopeasti.

Voidakseen tuottaa lisäarvoa haastatellut pitivät tärkeänä niin konsultoinnissa kuin perinteisessä tarkastamisessakin osaamisen varmistamisen ja kasvattamisen. Perinteisessä tarkastustyössä tarkastajat tarvitsevat sopivan kombinaation tarkastus- ja substanssiosaamista, mutta tasapainottelevat substanssiosaamisen sopivan syvyyden kanssa, sillä syväosaaminen mahdollistaa syvällisen ulkopuolisen näkemyksen tuomisen aiheeseen, mutta voi vaarantaa sisäisen tarkastajan riippumattoman ja objektiivisen näkökulman kautta katsomisen. Konsultoinnissa tarvitaan vahvaa kompetenssia konsultoitavassa asiassa, jotka sisäisen tarkastuksen osalta liittyvät erityisesti riskienhallintaan, valvontaan ja governanceen.

Lähes kaikki haastatellut arvioivat lisäarvon tuottamisen rajoitteina tai haasteina useimmiten sisäisten tarkastajien riittämättömän osaamisen, johon liittyy myös resurssien määrä sisäisen tarkastuksen yksikössä, jos yksikössä ei ole riittävä määrä tarvittavan osaamisprofiilin tarkastajia. Osaamisen osalta haastatellut painottivat sekä substanssiosaamisen että tarkastusosaamisen merkitystä, sillä substanssiosaamisen avulla tarkastustoimenpiteitä osataan koh-

dentaa oikeisiin paikkoihin, mikä tuo syvyyttä tarkastuksiin. Osaamiseen liittyvät myös kokonaisuuden hahmottamiskyky, kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä organisaation kannalta olennaisiin asioihin keskittyminen, joiden puutteet heikentävät johdon näkemystä sisäisestä tarkastuksesta lisäarvon tuottajana. Lisäarvon tuottamisen rajoitteina tai haasteina nähtiin myös jo aiemmin mainitut puutteet sisäisen tarkastuksen objektiivisuudessa ja riippumattomuudessa, joihin liittyvät muun muassa sisäisen tarkastuksen organisatorinen asema ja ammattistandardien noudattaminen. Lisäarvon tuottamista estää, jos tarkastaja ei voi tuoda esille sisäisen tarkastuksen menetelmillä hankittua objektiivista kriittistä havaintoa, jos siitä muodostuu tarkastajan työuralle negatiivisia seurauksia. Myös sisäisen tarkastajan osallistuminen organisaation päätöksentekoon koettiin vaarantavan riippumattoman objektiivisen toiminnan ja lisäarvon tuottamisen niin tarkastuksissa kuin konsultoinnissakin. Muutama haastateltu ei nähnyt lisäarvon tuottamisessa merkittäviä rajoitteita tai haasteita, sillä he kokivat sisäisen tarkastuksen toiminnan tuottavan lisäarvoa organisaation toimintaa kehittäville ja parantavilla suosituksillaan.

”Osaaminen on yksi keskeinen asia tässä, että jos ei osaamista oo, niin vaikea sitä lisäarvoa on tuottaa. Niitä voidaan hallita siten, että koulutetaan tarkastajia sekä substanssipuolella että tarkastusosaamisen puolella, ja nämä sertifikaatit muun muassa on hyviä osaamisen varmentamiskeinoja.”

”No ehkä se merkittävin rajoite maturiteetiltaan aika edistyneessä sisäisessä tarkastuksessa on se osaamisen, substanssiosaamisen riittävyys eri asioissa, jotka on tarkastuskohteena, että sen mä näkisin sellaisena ykkösenä. Siinä vaiheessa, kun organisaatio toimii riippumattomasti, sillä on riippumaton asema, on olemassa systemaattiset prosessit ja kontrollit, riskiperusteinen tarkastustoiminta, tarkastusosaamiseltaan osaavat tarkastajat, niin mun mielessä seuraavana kysymyksenä tulee tämä substanssiosaamisen syvyys ja laajuus, ja se on ehkä sitten se haaste.”

4.3 Sisäisten tarkastajien näkemyksiä sisäisen tarkastajan konsultointiroolin tuottamasta lisäarvosta

Kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että konsultoinnin kuuluminen sisäisen tarkastajan rooliin on hyvä asia. Tosin moni haastateltu samaan hengenvetoon toi esiin konsultatiivisuuden myös tarkastustyössä, ja osa haastatelluista halusi käyttää termiä *konsultatiivinen* termin *konsultointi* sijaan, sillä he näkivät eroja sisäisen tarkastuksen konsultoinnissa verrattuna ulkoisiin konsultteihin. Konsultatiivisuuden tai konsultoinnin sisällyttäminen arviointi- ja varmistustyöhön koettiin tapahtuvan ennen kaikkea kehitys- ja parannussuosituksia annettaessa, kun sisäinen tarkastaja toimii etupainotteisesti ja tulevaisuuteen suuntautuen, jolloin se tuottaa enemmän lisäarvoa organisaatiolle. Konsultointityypyjä voidaan toteuttaa myös tarkastuksina, esimerkiksi projekteja voidaan arvioida keskeneräisinä, mikä voi parantaa projektin lopputulosta ja samalla auttaa organisaatiota. Muutama haastateltu oli sitä mieltä, että konsultointirooli on jäänyt vähäisemmäksi, kuin olisi mahdollista, ja sitä pitäisi ottaa

enemmän ja vahvemmin. Mutta vaikka konsultointi nähtiin hyvänä asiana, moni haastateltu muistutti jo tässä kohdassa, että sisäisen tarkastuksen tulee varmistaa, ettei riippumattomuus vaarannu konsultoitaessa. Terminologiakeskustelussa ulkoisten konsulttien nähtiin tuovan ratkaisuehdotuksia, kun taas sisäinen tarkastus pyrkii tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle tuoden esille erilaisia sisäisen tarkastuksen näkökulmasta tavoitteiden saavuttamista varmistavia vaihtoehtoja, kuinka prosesseja ja toimintamalleja voisi kehittää, projekteja hallinnoida, riskejä tunnistaa ja hallita tai asioita arvioida. Haastatellut painottivat tärkeää olevan, että sisäinen tarkastaja ei osallistu päätöksentekoon vaihtoehtoista eikä toimenpiteiden eteenpäin viemiseen organisaatioissa.

”Ehdottomasti on hyvä asia. Minun mielestä sitä roolia pitäisi ottaa enemmän rohkeammin vahvemmin. Silloin voidaan tuoda enemmän lisäarvoa omalle organisaatiolle, kun ennaltaehkäisten etupainotteisesti tuodaan asioita eikä peruutuspeiliin katsoen ja jälkiviisastellen. Silloin sisäinen tarkastus ei tuo lisäarvoa, jos se on puutelistojen tai virhelistojen tuottamista, vaan pikemminkin pitäisi olla se fokus koko ajan siinä toiminnan kehittämisessä. Mä ajattelen, että meillä on keskeinen tärkeä rooli toiminnan kehittäjinä.”

”Minä en ihan hirveästi näe noissa edes eroa. Mutta kun siinä arviointi- ja varmistustyössä, kun siinä kuitenkin annetaan niitä, tehdään havaintoja toiminnoista, haetaan asioita, joita voisi tehdä paremmin, joiden ansiosta sisäinen valvonta toimii paremmin, niin onhan se samalla konsultointiakin siinä mielessä, että pitää olla jotain annettavaa ja näkemystä siitä, miten asioita tehdään paremmin.”

”Se, että on konsultatiivista, että se ei oo konsultointia puhtaasti, vaan se on konsultatiivista asiaa, eli tuodaan lisäarvoa, tuodaan erityisosaamista sinne asioihin esimerkkien avulla.”

Yli puolet haastatelluista ei korostanut sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmistustyön ja konsultoinnin tuottaman lisäarvon eroja, koska he pitivät molempia tärkeinä, molemmissa voitavan tuottaa lisäarvoa ja erityisesti konsultatiivisuuden ja tulevaisuuteen suuntautuvien kehitysehdotusten sisältyvän nykyään arviointi- ja varmistustoimintaan. Toisaalta sisäisen tarkastajan konsultointirooliinkin koettiin kuuluvaksi arvioinnin ja varmistamisen näkökulma sekä sisäisen valvonnan viitekehys, mitkä aina tukevat arviointi- ja varmistustyötä. Toki konsultointiroolissa lueteltiin enemmän mahdollisuuksia kehittämistöön, erilaisten vaihtoehtojen esiintuomiseen, sparrailuun, opastamiseen ja kouluttamiseen kuin tarkastustyössä mutta myös kompetenssivaatimuksia. Sen sijaan muutama haastateltu korosti sisäisen tarkastuksen tärkeimpänä työnä ja suurimman lisäarvon tuottajana riskiperusteisesti suunniteltua ja systemaattista arviointi- ja varmistustyötä, vaikkakin mahdollisuus konsultoida sisäisen valvonnan järjestämisessä tai muissa sisäisen tarkastuksen rooliin kuuluvissa asioissa nähtiinkin hyvänä. Muutamasta vastauksesta kävi ilmi lisäarvon mieltäminen sen mukaan, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. Sisäisen tarkastuksen ja mahdollisesti koko organisaation kannalta konsultoinnissa ei välttämättä toteudu riskiperusteinen lähestymistapa, kun taas konsultoinnin pyytäjän kannalta tarkastuksessa eivät välttämättä täyty pyytäjän tarpeet ja toiveet.

”Siinä ei ole eroa, että mä en ainakaan tällä omalla kokemuksellani niin välttämättä näkisi, tai ainakaan osaisi sanoa, että jompikumpi tuottaisi enemmän lisäarvoa kuin toinen.”

”Mä näen sisäisen tarkastuksen ehdottomasti tärkeimpänä työnä nimenomaan arviointi- ja varmistusroolin. Mä näen konsultointiroolinkin tietyllä tavalla arviointi- ja varmistustoimintana, että sisäinen tarkastaja lähtee kuitenkin aina arvioinnin ja varmistamisen näkökulmasta ja sisäisen valvonnan viitekehyksestä, että siinä mielessä mä en haluaisi jakaa noita kahteen täysin erilliseen luokkaan. Mutta näkisin arviointi- ja varmistusroolin sillä lailla ehdottomasti keskeisimpänä, että siinä tämä riskiperusteisuus toteutuu systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Konsultointi voi olla konsultoinnin pyytäjältä lähtöisin oleva pieni tai iso asia, joka voi olla kokonaisuuden kannalta merkityksellinen tai ei, mutta se ei lähde semmoisesta kokonaisvaltaisesta riskiperusteisesta lähestymistavasta.”

Vaikka tässä kohtaa kysyttiin sisäisen tarkastuksen konsultointiroolin tuottamasta lisäarvosta suhteessa arviointi- ja varmistusrooliin, muutama vastaaja pohti jälleen termien eroja. Yhden vastaajan mukaan arviointi ja varmistus ikään kuin pysähtyy johonkin kohtaan, eikä anna neuvoja, vaan arvioi jonkun asian toimivan huonosti ja toteaa asialle tultavan tehdä jotain. Puolestaan konsultointi jatkaa siitä, mihin arviointi ja varmistus pysähtyi, neuvoo ja arvion lisäksi antaa vaihtoehtoja, kuinka asia voitaisiin parantaa. Toisen vastaajan mukaan arvioinnissa ja varmistuksessa katsotaan prosessien ja politiikkojen laatimista, hallintaa, toimivuutta ja noudattamista. Jos näitä on laatinut ulkoinen konsultti, sisäisellä tarkastuksella ei ole ongelmaa arvioida sitä, ja puutteet politiikassa ovat yritysjohdon tai asiasta vastuullisen organisaatiotahon vastuulla. Jos sisäinen tarkastus on laatinut politiikkaa konsulttina, se voi edelleen varmistaa sen noudattamista, mutta se ei voi arvioida politiikan kattavuutta, ja puutteiden osalta vastuutaho on epäselvä. Sen sijaan, jos sisäinen tarkastus on toiminut ainoastaan konsultatiivisessa roolissa tuoden esille, millaisia asioita politiikoissa tulisi käsitellä ja huomioida, sisäinen tarkastus voi sekä arvioida politiikan kattavuutta että varmentaa sen noudattamista.

Kysyttäessä, millaisena haastatellut näkivät sisäisen tarkastuksen nykyisen konsultointitoiminnan tai -roolin muutostarpeen, vastaukset erosivat osin toisistaan. Haastateltujen annettiin määritellä itse, millaisia asioita he näkisivät tarpeellisina muuttaa konsultoinnissa, eikä konsultoinnin muutostarpeen käsitettä määriteltä tarkemmin. Muutama haastateltu tähdensi konsultoinnin toimintatapojen määrittämisen tärkeyttä organisaatioissa, jotta konsultointi- ja tarkastusroolin erot ja rajoitteet ovat selkeät kullekin sisäiselle tarkastajalle. Kattava ja selkeä määrittely varmistaa myös riippumattomuuden säilymisen sisäisen tarkastuksen konsultoinnin jälkeen tulevilla sisäisissä tarkastuksissa. Yhtä lailla konsultointitoimeksiantojen suunnittelu ja sopiminen yhdessä johdon ja hallituksen kanssa varmistaa riippumattomuuden huomioimisen saman alueen lähivuosina tulevilla tarkastuksissa sekä sisäisen tarkastajan päätöksentekoon osallistumattomuuden konsultoi-vassakin roolissa yhden haastatellun mukaan. Toinen haastateltu piti tärkeänä, että konsultointitoiminnan suunnittelu ja valinta pitäisi tapahtua samojen systemaattisten riskiperusteisten periaatteiden mukaan kuin arviointi- ja varmistustoiminnan, jotta varmistuttaisiin siitä, että konsultoinnillakin on kokonaisuuden kannalta merkitystä. Tämä vastaisi myös

yhden haastatellun pohdintaan siitä, että organisaatiot voisivat oppia pyytämään nykyistä enemmän sisäisen tarkastuksen konsultointia, vaikka haasteena voi olla sisäisen tarkastuksen suunnitelmien ulkopuolelta tulevien toimeksiantojen määrän reipas kasvu. Tähän liittyy myös muutaman haastatellun näkemys muutostarpeesta konsultoinnin ja tarkastamisen eriyttämisessä kahteen, joka tulee pitkälti sisäisen tarkastuksen kansainvälisistä ammattistandardeista, mutta heidän mielestään tekemisissä on samoja elementtejä, kun kerran ohje-
nuorana ovat sisäisen tarkastuksen standardit.

”No mä näkisin niin, että se ainakin pitäisi määritellä tarkkaan, mitä se tarkoittaa käytännössä kussakin yrityksessä se konsultoiva rooli ja sitten se tarkastajarooli, että mitä niissä on eroa, mitä niissä oikeasti on eroa, kun se on joskus vaikea mieltää. Se pitäisi erityisen hyvin määritellä, ja sen määrittelyn kautta sitten muun muassa varmistaa se, että riippumattomuus säilyy. Että joskus se konsultointirooli johtaa niin lähelle sitä liiketoiminnan kehittämistä, että sitten jos jälkikäteen on tarvetta tarkastaa sitä aihealuetta, jossa sisäinen tarkastaja on konsulttina toiminut, niin siinä se sitten tulee se ristiriita, että voiko sitä enää riippumattomasti tehdä, jos menee tarkastamaan omaa käden jälkeensä.”

”Mä näen vahvasti sen nimenomaan niin, että ne on erillisiä konsultointitoimeksiantoja tai projekteja, jolloin me voidaan myös sopia hallituksen ja johdon kanssa ne suojatoimet, joista standarditkin puhuvat, miten varmistetaan, jos sisäinen tarkastus on konsultoinut jotain asiaa organisaatiossa. No siten, että sisäinen tarkastus muistaa pitää huolen siitä, että se ei ota päätäntävästuuta, mutta myös siten, että johdon ja hallituksen kanssa sovitaan, että seuraavan 2-3 vuoden aikana sisäinen tarkastus ei joko tarkasta sitä aluetta, tai ne tarkastukset ostetaan ulkoa, tai jos on oikein iso tarkastustoiminto, niin ne voi työnjohdollisesti eriyttää toisistaan. ... Pienissä sisäisen tarkastuksen organisaatiossa se on toki vähän hankalaa toteuttaa, jos on 1-2 henkilöä, niin sitä riskiä ei voi sillä hallita, vaan sitten täytyy ostaa ulkoa tarkastukset siihen alueeseen. Jos nämä konsultointitoimeksiannot tuodaan esiin audit planiin ja sovitaan johdon ja hallituksen kanssa, niin silloinhan ne tulevat tarkastustarpeet myös osataan ottaa budjetissa huomioon.”

Osa haastatelluista korosti tässä kohtaa lisäarvon tuottamiskykyä, jälkikäteisvarmentamisen sijaan eteenpäin katsomista, ajan hermolla olemista, muutosherkkyyttä, rohkeutta konsultatiivisen roolin ottamiseen sekä laadukasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä kohteiden kanssa, jotka kaikki voidaan katsoa sisäiseltä tarkastukselta myös jatkossa odotettaviksi ominaisuuksiksi. Osa haastatelluista lisäsi, että konsultoinnin muutostarve on erilainen eri organisaatiossa huomioiden muun muassa, millä toimialalla organisaatio toimii, liittyykö toimialaan sisäisen tarkastuksen konsultointiin kantaa ottavaa sääntelyä, mikä organisaation suoritusvalmius (muun muassa sisäisen tarkastuksen yksikön kypsyysaste ja asema organisaatiossa) on, minkä kokoinen sisäisen tarkastuksen yksikkö on, millä keinoin konsultoinnin jälkeistä riippumattomuutta voidaan varmistaa yksikössä, sekä mitkä ovat yksikön nykyiset toimintatavat konsultoinnissa. Tässä yhteydessä tuli esille, että Suomessa suurin osa sisäisen tarkastuksen yksiköistä on yhden-kahden henkilön yksiköitä ja isommat yksiköt ovat harvinaisia, joten konteksti on aivan eri kuin monissa muissa maissa, joissa on useita suuria sisäisen tarkastuksen yksiköitä, ja haasteet voivat olla hyvin erilaiset.

Kysyttäessä haastateltujen näkemyksiä konsultointitoiminnan ja -roolin rajoitteista ja haasteista haastatellut toivat esille useimmiten riippumattomuuden varmistamiseen liittyvistä asioista. Ennen kaikkea riippumattomuus koettiin varmistettavan sillä, ettei konsultoinnin jälkeen sisäinen tarkastaja tee tarkastusta samaan alueeseen, ja että konsultoinnissa sisäinen tarkastaja on sisäistänyt roolinsa hyvin, kuten mitä voi tehdä ja sanoa, tuo esille vain vaihtoehtoja eikä ratkaisuja, eikä osallistu päätöksentekoon. Yksi haastateltu pohti tarkastuksen tarvetta konsultoidulle alueelle, jos konsultointi on tehty tarkasti sisäisen tarkastuksen periaatteiden mukaan ja kohteen tilanne on parantunut konsultoinnin myötä, jolloin tarvetta vastaavalle tarkastukselle ei liene ainakaan vähään aikaan konsultoinnista.

”No ensimmäisenä tulee varmaan mieleen rajoitteista tai haasteista tarkastuksen riippumattomuus, että se on varmaan se ykkösasia, mikä siinä täytyy aina miettiä, ettei tule sitten mitään, että me ollaan oltu nyt jollain lailla neuvomassa tässä, että tehkää näin, ja sitten seuraavassa hetkessä tulee tarkastamaan ja sitten on, että ei näin. Ettei omaa toimintaansa ja ohjaustaan on varmasti suurin haaste siinä. Jos tehdään konsultointia, mikä siinä on ajatus, mitä tässä voidaan tehdä, ja että on koko ajan selkeä se, että pidetään mielessä se, voidaanko tätä tarkastaa myöhemmin, ja että mietitään tosiaan siitä näkökulmasta jo sitä konsultointia, kun tehdään, että miten me voidaan tässä tukea, ja mitä me voidaan sanoa nimenomaan siinä konsultoivassa roolissa.”

”Sisäisen tarkastuksen täytyy itse pitää huolta siitä, että kun on konsultatiivisessa roolissa, niin muistaa sen oman päätehtävän, eikä ota vastuuta liikaa, ei päätä asioista, vaan voi ehdottaa vaihtoehtoja. Se on ehkä se suurin kompastuskivi, että sisäinen tarkastus lähtee määrittelemään ja rakentamaan, päättämään asioista, määrittää, miten ne tullaan organisaatiossa tekemään. Se pitäis olla jonkun muun tahon, jonka kanssa sisäinen tarkastus keskustele.”

Yhtenä haasteena konsultoinnissa muutamat haastatellut mainitsivat sisäisten tarkastajien oikeanlaisen kompetenssin, sillä erityisesti konsultointi voi vaatia spesifiä kompetenssia aiheeseen, mutta myös rohkeutta lähteä konsultatiiviseen rooliin. Muutamat haastatellut korostivat sitä, että konsultointitoimeksianto tulisi tulla organisaatiosta, mutta ainakaan Suomessa konsultoinnin pyytämiseen ei ole opittu vielä laajasti organisaatioissa, joten sisäinen tarkastus voi myös tarjota osaamistaan sopiviin kehityshankkeisiin proaktiivisesti. Sitten, kun organisaatiossa opitaan, että sisäinen tarkastus voi myös konsultoida, ja ollaan tyytyväisiä saatuun tukeen, konsultoinnin kysyntä voi kasvaa jopa yli sisäisen tarkastuksen mahdollisuuksien konsultoida. Yksi haastateltu painotti konsultointitoimeksiantojen valintapäätöksissä samaa riskiperusteisuutta kuin tavanomaisessa tarkastustyössäkin, jotta sisäisten tarkastajien työ kohdistuu kokonaisuuden kannalta relevantteihin asioihin. Muutama haastateltu tähdensi sisäisen tarkastuksen tai tarkastusjohtajan tarvitsevan konsultoinnin laajentamisessa ylimmän johdon tai hallituksen tuen, jota ilman asiaa ei voida edistää. He myös lisäsivät organisaation suoritusvalmiuden mahdollisesti rajoittavan konsultoinnin kehittämismahdollisuuksia, jos sisäistä tarkastusta tarvitaan vahvasti arvioinnissa ja varmistuksessa sekä mahdollisesti tehtävissä, jotka kypsemmissä organisaatioissa on organisoitu omiin toimintoihinsa. Muutama haastateltu arvioi haasteena tai rajoitteena voivan olla, jos sisäisellä tarkastuksella ei ole

mahdollisuutta verkostoitua ja keskustella henkilöstön kanssa kattavasti läpi organisaation, jolloin tarkastus ei voi saada monipuolisesti tietoa asioista, joita organisaatiossa tulisi kehittää esimerkiksi toiminnan tehostamisen tai riskienhallinnan osalta.

Muutama haastateltu mainitsi sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit tietyllä tavalla rajoitteena konsultoinnille, mutta heillä oli hie-man eri näkökulmat. Toinen piti kohteiden kannalta haastavana konsultointia pyydetävän yleensä luottamuksella esimerkiksi realisoitujen riskien estämisen jatkossa varmistamiseen, mutta sisäisten tarkastajien täytyvän raportoida konsultoinnin aikana havaittavat organisaation kannalta merkittävät havainnot ylimmälle johdolle ja hallitukselle, mikä saattaa rajoittaa konsultoinnin pyytämiseen sisäiseltä tarkastukselta ja kannustaa ulkopuolisten konsultointipalveluiden hankkimiseen. Toki haastateltu toi esiin, että jos raportointia ei tehtäisi, organisaatio saattaisi yrittää korjata ongelmiaan pyytämällä konsultointia välttäen tarkastukset ja niihin kuuluvan raportoinnin. Kyseiset molemmat haastatellut näkivät yhtäläisenä sen, että viime aikoina yleistyneissä ketterissä toimintamalleissa organisaatiosta tuleviin konsultointipyyntöihin voidaan reagoida nopeammin, kun sisäisen tarkastuksen toiminnan suunnitteluväli on lyhyt, ja riskiperusteisesti tärkeät konsultointipyyntö voidaan suorittaa konsultoinnin sijaan konsultatiivisina tarkastuksina. Standardien koettiin lähtevän vuosisuunnitteluajattelusta, jossa täytyy jättää aikaa organisaatiosta tuleville pyynnöille, jotka suoritetaan konsultointeina. Niinpä toinen haastateltu toi esiin, että standardeja tulisi kehittää siten, että ne eivät jakaisi toimintaa kahtia konsultointiin sekä arviointiin ja varmistukseen, vaan että konsultoinnin tulisi olla vain yksi osa sisäisen tarkastuksen normaalia arviointityötä, jolloin erillisten konsultointistandardien tarve vähenee tai jopa poistuu.

4.4 Sisäisten tarkastajien näkemyksiä sisäisten tarkastajien tulevaisuuden roolista

Kysyttäessä millaisena haastatellut näkevät sisäisen tarkastajan roolin tulevaisuudessa näkemykset voi jakaa kolmeen teemaan: tarkastustyön tekemistapojen muutoksiin kuten ketterämpään tarkastamiseen, tietotekniikan kehittymiseen kuten tekoälyn ja robotiikan laajentumiseen sekä sisäisten tarkastajien kykyjen ja osaamisen vaatimuksiin. Osa haastatelluista nosti tekoälyn ja robotiikan esiin itse, ja osan näkemyksiä näihin tarkennettiin lisäkysymyksellä.

Yli puolet haastatelluista korosti sisäisen tarkastuksen muuttuvan (jos ei ole muuttunut jo) nopeammin reagoivaan, ketterämpään toimintamalliin, jolloin tarkastusyksiköiden toiminnan suunnittelun aikaperspektiivi lyhentyy vuodesta esimerkiksi kvartaaliin, tarkastusten kesto lyhentyy useamman kuukauden tarkastuksista esimerkiksi kahden viikon tarkastuksiin, ja tarkastuskohde sekä johto saa havaintoja sisäiseltä tarkastukselta entistä nopeammin, jopa jatkuvasti. Samalla tarkastusten sisältö muuttuu kokonaisten prosessien

läpikäymisestä riskiperusteisesti priorisoitujen prosessin osien tarkastamiseen sekä lisäarvon tuottaminen nopeutuu. Muutossuunta noudattelee liiketoiminnan ja muutosten nopeaa rytmiä, josta sisäinen tarkastus ei voi jäädä jälkeen. Tarkastustoiminnan muuttuminen on mahdollista, sillä sisäinen tarkastus ei systemaattisesti varmista kokonaisuuksien jatkuvaa toimivuutta, vaan varmistaa sisäisen valvonnan olemassaoloa, laatua ja tehokkuutta. Organisaation yksiköillä on vastuu tehdä sisäistä valvontaa varmistaen jatkuvasti toiminnan laatu ja ohjeidenmukaisuus. Useampi haastateltu tähdensi sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmistustoiminnan tarvetta jatkossakin, ja riippumattoman, objektiivisen ja lisäarvoa tuottavan toiminnon tarpeen voivan jopa korostua tulevaisuudessa. Lisäksi useampi haastateltu esitti konsultoivan tarkastusotteen, eteenpäin katsovan kehittäväen toiminnan, sekä johdon ja hallituksen tukemisen niin valvontavastuunsa täyttämässä kuin organisaation paremmassa kyvyssä saavuttaa tavoitteitakin sekä markkinoiden, toimintaympäristön ja niistä nousevien riskien arvioimisessa olevan tärkeitä jatkossa. Yksi haastateltu totesi, että sisäisen tarkastuksen tulisi olla sopivan lähellä johtoa, sillä silloin sisäinen tarkastus pystyy kattamaan johdon huolenaiheita ja toiveita, saa tietoa asioista osatakseen tarttua oikeisiin asioihin sekä saa pyyntöjä auttamaan tietyissä asioissa.

”Miten sitä vielä enemmän pystytään reagoimaan nopeammin ja ketterämmin, muutoksia voi tulla nopeasti, ja liiketoiminnan kehittäminen on nopeaa. Miten päästään siihen, ettei jäädä jälkeen, niin kyllä siinä on pohtimista, että kun toimintatavat muuttuu, niin miten tarkastus pysyy mukana ja soveltaa perustehtäväänsä niihin. ... Ne työn tekemisen tavat sitten taas, niin niissä varmaan tulee erilaista, että jos ajattelee mennyttä, että on ollut sitä, että joku prosessi käydään ihan end-to-end läpi, ja nyt on sitten mahdollista tehdä paljon kohdistetummin, tehdään riskiperusteisesti, kohdistetaan, ei käydäkään koko prosessia läpi, vaan otetaan jotain tiettyjä kohtia prosessista, ja kohdistetaan jotenkin vielä spesifimmin.”

Kaikki haastatellut suhtautuivat myönteisesti esimerkiksi tekoälyn ja robotiikan mahdollistamiin muutoksiin sisäisen tarkastajan työssä, kun automatiikka, robotiikka tai tekoäly tekee tai ainakin tehostaa merkittävästi rutiininomaista työtä ja raakahavaintojen tekemistä, ja tarkastajat voivat keskittyä asioiden seuraamiseen, tunnistettujen muutosten tai poikkeamien selvittämisiin ja asianmukaisen käsittelyn arviointiin sekä johtopäätösten tekemiseen. Yksi haastateltu lisäsi digitalisaation ja keinoälyn sovellusten parantavan sisäisen tarkastuksen reaaliaikaisuutta, mahdollistavan eteenpäin katsomisen ja vähentävän jälkikäteisvarmistamisen tarvetta esimerkiksi organisaation edellytysten ja toimintamallien tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa. Sen sijaan sisäisten tarkastajien työn kokonaisvaltaista korvaamista roboteilla kukaan haastatelluista ei nähnyt tapahtuvan ainakaan lähitulevaisuudessa.

”... vapauttaa kunnan hommaan, pois perustsekkauksista ja tämmöisistä analysointi-puoleen. Ja tietysti, jos tekoäly on hyvin, niin se analysoi meidän puolestakin, mutta me sitten arvioidaan niitä analyysyjä, tehdään vielä korkeampaa päättelyä ja mietintää.”

”Kyllä varmasti erilaisia prosesseja ja kontroleja tullaan entistä enemmän automatoimaan. Se tarkoittaa sitä, että työ muuttuu enemmän näiden asioiden seuraamiseksi

ja mahdollisten poikkeamien selvittämiseksi, mut se niin sanotusti rutiininomaisempi työ, niin sitä ruvetaan enemmän ja enemmän automatisoimaan, ja sieltä tulee sitten ainoastaan mahdollisia poikkeamaraportteja ja poikkeamailmoituksia, joita sitten joko organisaatio joutuu selvittämään ja käymään läpi, ja sit tietyissä tapauksissa sisäinen tarkastus joutuu käymään läpi ja arvioimaan, et ne on käsitelty asianmukaisesti.”

Lähes kaikki haastatellut pitivät nykyisellään tekoälyä ja robotiikkaa laajemmin käytössä olevaa data-analytiikkaa hyvänä, kun työkaluja ja menetelmiä tarkastustyössä on käytettävissä aiempaa enemmän, analysoitavat määrät voivat olla huomattavasti suurempia kuin aiemmin, uudenlaisten asioiden tarkastaminen mahdollistuu, sekä tarkastaminen on objektiivisempää kuin esimerkiksi haastattelussa. Näin sisäisen tarkastuksen toiminta tehostuu, kattavuus laajentuu sekä kyky auttaa johtoa parantuu. Muutamat haastatellut muistuttivat kuitenkin, että monenlaisia tarkastusmenetelmiä tarvitaan jatkossakin, eikä data-analytiikalla pysty tarkastamaan kaikkea.

Haastatellut toivat esiin hyvin moninaisia asioita sisäisten tarkastajien roolin kykyjen ja osaamisen tulevaisuuden vaateissa muistaen usein korostaa lisäarvon tuottamista. Yli puolet haastatelluista arvioi erilaisen it-, data-analytiikka- ja digitalisaatio-osaamisen tarpeen kasvavan tulevaisuudessa. Sisäisten tarkastajien osalta tämä tarkoittaa sekä näiden arviointi- ja varmistamisosaamista että näihin liittyvien työkalujen käyttötaitoja ja uudempien työkalujen osalta erilaisissa tarkastustilanteissa näiden hyödyntämisen tunnistamista. Yli puolet haastatelluista piti erityisen tärkeänä sisäisten tarkastajien pysymistä ajan tasalla ja kehityksen mukana sekä osaamisen kehittämistä, kuten jatkuvaa uusien asioiden opiskelua ja sisäistämistä. Haastatellut toivat esiin myös, että sisäisten tarkastajien tulee tuntee liiketoimintaa, toimintaympäristöä ja oman organisaation tilannetta sekä niistä nousevia riskejä ja haasteita riittävästi, hahmottaa kokonaisuuksia ja olennaisuuksia sekä katsoa eteenpäin voidakseen tukea johtoa arvioidessaan ja varmistaessaan organisaation kykyä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön ja saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Muutama haastateltu mainitsi erilaisten viestintä- ja yhteistyötaitojen olevan tärkeitä sisäisten tarkastajien roolissa tulevaisuudessakin, kuten myös projektinhallintataitojen.

”Jos nyt jonkun yhden asian haluan nostaa näistä substanssiasioista, niin kyllä se on it ja erilainen data-analytiikkatyökalujen osaaminen, jotka sitten helpottaa asioiden yhdistelyä, mutta kun se työkaluosaaminen ei yksinään riitä, vaan sen lisäksi pitää olla asioiden yhdistelykykyä, ja kun mikään asia ei nykyään toimi ilman it:tä, niin tavallaan se on lähtökohta, että tietty perusosaaminen sillä alueella täytyy olla.”

”Niistä pitää olla ajan tasalla. Esimerkiksi datan hyödyntäminen tarkastustyössä, niin kyllähän pitää pysyä näissä ajan ilmiöissä mukana ja ymmärtää, missä toiminnoissa niitä pystytään käyttämään, ja pystytäänkö käyttämään myös sisäisessä tarkastuksessa. Että jatkuvaa opiskelua. Onhan dataan perustuva tarkastus paljon objektiivisempää kuin esimerkiksi haastattelu, mutta siltikin mä näen, että kumpaakin tarvitaan.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Keskustelu

5.1.1 Sisäinen tarkastaja ja agenttiongelmia

Tämän tutkielman tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen on mahdollista havaita osana arviointi- ja varmistustoimintaansa muun muassa henkilöstön opportunistista ja muuta ei-toivottavaa käyttäytymistä tai epäeettistä yrityskulttuuria. Sisäisen tarkastuksen arvioinnin ja varmistamisen keskeisimmät tehtävät liittyvät organisaation sisäisen valvonnan toimivuuteen ja prosessien tehokkuuteen, joiden järjestämis- ja ohjeistusvastuu on liiketoimintayksiköillä. Näiden epäonnistuuessa ei-toivottava käyttäytyminen ja epäeettinen yrityskulttuuri mahdollistuvat. Tulosten mukaan henkilöstön käyttäytymisen arviointi ei ole sisäisen tarkastuksen ensisijaista tehtävää, mutta sitä voidaan havaita muun toiminnan ohella. Tuloksista kävi ilmi, että eettisten asioiden noudattamisen valvontavastuu voi olla joissain organisaatioissa ensisijaisesti compliance-yksiköllä, ei sisäisen tarkastuksen yksiköllä.

Tässä tutkielmassa sisäistä tarkastusta selitetään agenttiteorialla, jonka yhteydessä tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu muun muassa päämiehen haasteet varmentua agentin opportunistisuuden piirteistä ja tarkoituksenmukaisista tekemisistä (Eisenhardt 1989), päämiehen valtuutus sisäiselle tarkastukselle seurata agentin toimintaa päämiehen etujen mukaisesti (Jensen & Meckling 1976) sekä sisäisen tarkastuksen arviointi sisäisestä valvonnasta ja esimerkiksi yrityksen tehokkuudesta (Fama & Jensen 1983). Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu esille epäeettisen yrityskulttuurin ongelmaa esimerkiksi osana Enronin ja Arthur Andersenin yritysskandaalia (Culpan & Trussel 2005, Kulik 2005). Tutkielman tuloksissa nousi esiin samoja asioita kuin teoreettisen viitekehyksen agenttiteoriakirjallisuudessa, joten tulokset tukevat agenttiteorian näkemystä sisäisen tarkastajan mahdollisuuksista havaita agenttiongelmia. Sen sijaan tutkielman tuloksissa liiketoimintayksiköiden vastuu toimintojen järjestämisessä ja valvomisessa asianmukaisesti ja jonkun toisen yksikön kuin sisäisen tarkastuksen valvontavastuu esimerkiksi eettisissä asiois-

sa korostui enemmän kuin tämän tutkielman agenttiteoriaosiossa, varsinkin varhaisemman vaiheen kirjallisuudessa.

5.1.2 Sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolin tuottama lisäarvo

Tutkielman tulosten mukaan sisäinen tarkastaja tuottaa lisäarvoa organisaatiolle arviointi- ja varmistusroolissaan riippumattomalla, ulkopuolisella, sisäisen valvonnan näkökulmallaan sekä alan kansainvälisiin ammattistandardeihin perustuvien menetelmien ja toimintatapojen mukaisella systemaattisella ja objektiivisella lähestymistavallaan asioihin, mikä vastaa sisäisen tarkastuksen ammattistandardeja lisäarvon tuottamisesta muun muassa huomioimalla riskit sekä tarkastamalla objektiivisesti ja merkityksellisesti (Sisäiset tarkastajat ry 2016). Tulokset tukevat D'Onzan, Selimin, Melvillen ja Allegrinin (2015) tutkimusta, jossa riippumattomuus, objektiivisuus, standardien noudattaminen sekä sisäisen tarkastuksen panos sisäisen valvonnan tehokkuuden arvioinnissa olivat positiivisesti yhteydessä lisäarvoon. Tulos sisäisen valvonnan näkökulmasta vahvistaa myös Andersonin (2003) näkemystä sisäisen valvonnan riittävyyden varmistamisesta yhtenä osatekijänä lisäarvon tuottamisessa. Tulos ammattitaitoisen ja osaavan sisäisen tarkastajan tuottamasta lisäarvosta vahvistaa Rothin (2003) tulosta sisäisen tarkastajan asiantuntemuksen ja taitojen vaikutuksesta positiivisesti lisäarvoon. Tulokset riskiperusteisuudesta perinteisessä tarkastamisessa sekä tehokkaasta, laadukkaasta ja ajantasaisesta riskiarvioinnista lisäarvon tuottajina vahvistavat useaa aiempaa tutkimuskirjallisuutta kyseisistä aiheista (mm. Roth 2003, Hass, Abdolmohammadi & Burnaby 2006, Sarens & De Beelde 2006). Puolestaan tutkielman tuloksista sisäisen tarkastuksen tuottama lisäarvo liiketoiminnan näkökulmasta poikkeavalla ja ulkopuolisella näkökulmallaan ei korostunut teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudessa.

Tutkielman tuloksissa lisäarvon tuottajina tuotiin esiin myös ennakoivaa konsultatiivista roolia, mikä vastaa alan ammattistandardien toteamusta lisäarvon kasvamisesta tarkastajien ollessa ennakoivia ja punnitessa tulevia vaikutuksia (Sisäiset tarkastajat ry 2016). Ennakoivuus ja ennaltaehkäisevyys lisäarvon tuottajina vahvistavat muun muassa Bou-Raadin (2000) sekä Hassin, Abdolmohammadin ja Burnabyn (2006) vastaavia näkemyksiä sisäisen tarkastajan roolista. Tutkielman tulokset sisäisen tarkastuksen hallituksen valvontavastuussa auttamisesta ja projektien varmistamisesta lisäarvon tuottajina liittyvät enemmän sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusrooliin, kun taas Sarensin ja De Beelden (2006) mukaan valvontavastuussa auttaminen sisäistä valvontaa kehittämällä tapahtuisi nimenomaan konsultoimalla. Myös projekteihin liittyvät maininnat teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudessa liittyivät yleensä sisäisten tarkastajien konsultointirooliin (mm. Selim, Woodward & Allegrini 2009, Stewart & Subramaniam 2010) toisin kuin tutkielman tuloksissa arviointi- ja varmistusrooliin. Sen sijaan Nuijtenin, Keilin, Sarensin ja van Twistin (2019) tutkimuksessa sisäisten tarkastajien rooleista saada johtajat kuuntelemaan ongelmat ja varoitukset riskeistä tietojärjestelmäprojekteissa sekä Jonesin ja Gloverin (2018) argumentoinnissa sisäisiltä tarkastajilta odotettavan lisäarvon tuot-

tamista organisaatiolleen edistämällä muun muassa kehittämishankkeita sisäisen tarkastajan rooli saattaa olla myös tarkastusrooli.

Sisäisen tarkastuksen tuottaman lisäarvon mittaaminen tai arvioiminen koettiin haastavana niin tutkielman tuloksissa kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessakin (mm. Roth 2003, Lenz & Sarens 2012, D'Onza et al. 2015). Sisäisen tarkastuksen oma käsitys tuottamastaan lisäarvosta lisäarvon arvioimisessa korostui tämän tutkielman tuloksissa toisin kuin teoreettisen viitekehäyksen kirjallisuudessa. Tutkielman tulos hallituksen antamasta arviosta tai tarkastuskohteille osoitettavista kyselyistä tapoina mitata sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa vahvistaa hallituksen osalta Lenzin ja Sarensin (2012) näkemystä lisäarvon arvioimisesta sen tahon näkökulmasta, jolle sisäinen tarkastus on vastuussa, ja puolestaan tarkastuskohteiden osalta useita aiempia tutkimuksia (mm. Roth 2003, Elliott, Dawson & Edwards 2007, D'Onza et al. 2015, Trotman & Duncan 2018).

Tutkielman tulos vaihtelevista näkemyksistä nykyisen lisäarvon muutostarpeessa sekä arviointi- ja varmistustoiminnan tuottaman lisäarvon riittävydestä tukee muun muassa Rothin (2003) tutkimusta, jonka mukaan osa sisäisistä tarkastajista kuvasi lisäarvoa muodostuvan riittävästi jo vaatimuksenmukaisuustarkastuksista, kun puolestaan osa kuvasi sitä tarvittavan johtoa auttavasta liiketoiminnan kehittämisestä. Tutkielman tulos ponnisteluista lisäarvon tuottamisen eteen vahvistaa muun muassa Lenzin ja Sarensin (2012) kiistämää olemassa olevan sisäisen tarkastuksen yksikön automaattisesti tarkoittavaa lisäarvoa tuottavaa ja tehokasta sisäisen tarkastuksen yksikköä. Tutkielman tulos liiketoiminnan tilanteen ymmärryksen edellytyksestä lisäarvon tuottajana vahvistaa Hassin, Abdolmohammadin ja Burnabyn (2006) näkemystä sisäisten tarkastajien vaateesta tuntea liiketoimintaa tuottaakseen lisäarvoa.

Tutkielman tuloksissa lisäarvon todettiin vaihtelevan suoritusvalmiudeltaan, toimintatavoiltaan ja toimintaympäristöltään erilaisissa organisaatioissa, mikä tukee useita aiempia tutkimuksia (mm. Roth 2003, Mihret & Woldeyohannis 2008, Rönkkö 2019). Lisäksi tutkielman tuloksissa lisäarvon muutostarpeesta tuli esiin yleensä suurempaa lisäarvoa tuottavan konsultatiivisen roolin tai johdon tukemisen kasvattamiseen, joihin voi vaikuttaa hallituksen näkemykset arviointi- ja varmistusroolissa pitäytymisessä. Tutkielman tuloksia vastaavasti Mihretin ja Woldeyohannisin (2008) mukaan konsultointi tuottaisi perinteistä vaatimuksenmukaisuuden tarkastamista enemmän lisäarvoa, BouRaadin (2000) mukaan osaava, ennakoiva ja johtoa tukeva rooli toisi lisäarvoa sekä Andersonin (2003) mukaan pelkästään yhden palvelutyyppin tarjoaminen ei tuota riittävästi lisäarvoa. Tutkielman tulos hallituksen vaikutuksesta sisäisen tarkastajan roolin muutossuuntaan vahvistaa Van Peursemin (2005) näkemystä hallituksen vaikutuksesta roolin asemoinnissa. Toisin kuin tutkielman tuloksissa, Mihret ja Woldeyohannis (2008) jaottelivat sisäisen tarkastajan pitäytymisen arviointi- ja varmistusroolissa tai suuntaamisen konsultointirooliin liittyvän nimenomaan organisaation voiton tavoitteluun tai tavoittelemattomuuteen.

Tutkielman tuloksissa korostunut sisäisten tarkastajien riittämätön osaaminen lisäarvon tuottamisen rajoitteena vahvistaa Hassin, Abdolmohammadin

ja Burnaby (2006) korostamaa sisäisten tarkastajien tuntemusvaadetta liiketoiminnasta, kilpailuympäristöstä ja organisaatiosta tuottaakseen lisäarvoa sekä Bou-Raadin (2000) näkemystä lisäarvon tuottamisen edellyttämästä sisäisten tarkastajien loogisen ajattelun kyvystä, liiketoimintaan liittyvistä tiedoista ja taidoista, tutkimustaidoista, teknisistä taidoista sekä jatkuvasta ammatillista kehittämisestä. Tutkielman tulos lisäarvon tuottamisen tyypillisestä rajoitteesta, puutteista objektiivisuudessa ja riippumattomuudessa, vahvistaa D’Onzan, Selimin, Melvillen ja Allegrinin (2015) tutkimustulosta muun muassa riippumattomuuden, objektiivisuuden sekä alan standardien noudattamisen positiivisesta yhteydestä lisäarvoon. Heidän tutkimuksessaan riippumattomuuden ja objektiivisuuden merkitys korostui maa- ja toimialariippumattomasti, mikä vahvistaa tämän tutkielman tuloksia asian tärkeydestä myös Suomessa. Alan ammattistandardien mukaan lisäarvoa tuotetaan muun muassa tuottamalla objektiivisia arviointi- ja varmistuspalveluita (Sisäiset tarkastajat ry 2016), joten tutkielman tulos objektiivisuuden puutteen rajoittavuudesta lisäarvon tuottamisessa on linjassa standardien kanssa.

5.1.3 Sisäisen tarkastajan konsultointiroolin tuottama lisäarvo

Aiemmin tarkemmin kuvatuksi tutkielman tuloksissa konsultoinnin kuulumisesta sisäisen tarkastajan rooliin ilmenneet termin *konsultointi* välttäminen, termin *konsultatiivinen* suosiminen sekä konsultatiivisuus arviointi- ja varmistustoiminnassa eivät pääsääntöisesti tue teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä kirjallisuutta, jossa käytetty termi on *konsultointi*, ja konsultointi erotetaan arviointi- ja varmistustoiminnasta useimmiten (mm. Van Peursem 2005, Sarens & De Beelde 2006, Sisäiset tarkastajat ry 2016, Nuijten et al. 2019). Vastoin valtavirtaa mutta yhtäläisesti tämän tutkielman tulosten kanssa Roussyn (2013) tutkimuksessa sisäiset tarkastajat kokivat roolien jaottelun olevan monimutkaisempaa kuin perinteinen jaottelu joko neuvoja antaviin tai ”vahtikoira-tarkastajiin”. Tutkielman tuloksissa ilmennyt konsultatiivisuus arviointi- ja varmistustoiminnassa tukee Rothin (2003) tulosta prosesseja parantamaan pyrkivistä tarkastuksista sekä Lenzin ja Sarensin (2012) näkemystä tulevaisuuteen suuntautuvista varmennuspalveluista lisäarvon tuottajina. Tutkielman tuloksissa sisäisten tarkastajien konsultoinnin ja ulkoisten konsulttien eroista on samoja piirteitä kuin Nagyn ja Cenkerin (2002) tutkimuksessa haastateltujen johtajien näkemyksissä ulkoisten konsulttien ongelmien ratkaisusta ja poistumisesta ongelmien ratkaisun jälkeen.

Tutkielman tulokset osoittivat näkemysten sisäisten tarkastajien konsultoinnin tuottamasta lisäarvosta suhteessa arviointiin ja varmistamiseen vaihtelevan, mikä vahvistaa Rothin (2003) tutkimustuloksia sisäisten tarkastajien vaihtelevista näkemyksistä arvioinnin ja varmistamisen sekä konsultoinnin tuottamasta lisäarvosta. Tutkielman tulosten mukaan arvioinnin ja varmistamisen näkökulma sekä sisäisen valvonnan viitekehys kuuluvat myös konsultointirooliin, mitkä tukevat mm. Bou-Raadin (2000) analyysia sisäisten tarkastajien edistämästä tehokkaammasta sisäisestä valvonnasta roolin muutoksen myötä, Nagyn ja Cenkerin (2002) tutkimustuloksia sisäisten tarkastajien keskeisestä

osaamisalueesta sisäisen valvonnan tehokkuuden arvioinnissa, Rothin (2003) näkemystä sisäisten tarkastajien tietämyksestä lisäarvoa tuottavissa ammattikäytännöissä sekä Sarensin ja De Beelden (2006) kuvausta sisäisten tarkastajien olemisesta keskeinen sisäisten valvontajärjestelmien riippumaton varmentaja kuin myös samojen alueiden konsultti.

Tutkielman tuloksissa kävi ilmi konsultoinnin muutostarpeen vaihtelevan organisaatioittain muun muassa organisaation suoritusvalmiuden ja sisäisen tarkastuksen yksikön koon mukaan, joka Suomessa painottuu pieniin tarkastusyksiköihin. Konsultoinnin muutostarpeen osalta haastateltujen annettiin määritellä itse, millaisia asioita he näkisivät tarpeellisina muuttaa konsultoinnissa. Suoritusvalmiudella tarkoitettiin muun muassa sisäisen tarkastuksen yksikön kypsyysastetta ja asemaa organisaatiossa. Organisaatioiden eroavaisuus tukee aiempien tutkimusten tuloksia lisäarvon vaihtelevuudesta organisaatioittain (mm. Roth 2003, Mihret & Woldeyohannis 2008, Rönkkö 2019). Sen sijaan aiemmassa kirjallisuudessa esitettyä sisäisen tarkastuksen yksikön jakamista tarkastus- ja konsultointitiimeihin (mm. Selim, Woodward & Allegrini 2009, Brody, Haynes & White 2014) Suomen pieni yksikkökoko ei mahdollista. Toisaalta tutkielman tulos konsultoinnin ylikysynnän haasteesta sisäisen tarkastuksen yksikön resursseihin nähden ei liene relevantti ulkomaisissa isoissa yksiköissä. Tutkielman tuloksissa kävi ilmi muutostarpeita ammattistandardien tiukassa eriyttämisessä konsultointiin ja tarkastamiseen sekä standardien rajoitavuutta vuosisuunnitteluajattelussaan verrattuna viime vuosina yleistyneeseen ketterään toimintaan ja konsultointipyynnöjen toteuttamismahdollisuuksiin, mutta standardien muutostarve ei tullut esiin teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudessa.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on korostunut sisäisen tarkastajan riippumattoman ja objektiivisen roolin säilyttäminen erityisesti konsultoinnissa (mm. Selim, Woodward & Allegrini 2009, Jones & Glover 2018, Roussy & Perron 2018, Rönkkö 2019), mikä ilmeni vahvasti myös tutkielman tuloksissa niiden osoittaessa riippumattomuuden varmistamisen olevan tyypillisin konsultoinnin haasteista. Tutkielman tulos sisäisten tarkastajien oikeanlaisesta kompetenssista konsultoinnin haasteena vahvistaa Hassin, Abdolmohammadin ja Burnabyn (2006) näkemystä sisäisten tarkastajien tarpeesta tuntea liiketoimintaa, toimintaympäristöä sekä organisaatiota sekä Tangin, Yangin ja Ganin (2017) näkemystä uudenlaisista osaamisvaateista konsultointitehtävissä lisäarvon tuottamiseksi. Tutkielman tuloksissa kävi ilmi, että suomalaisissa organisaatioissa ei ole vielä opittu laajasti pyytämään konsultointia sisäisiltä tarkastajilta, joten myös sisäinen tarkastaja voi olla proaktiivinen tarjoaja. Myös Roth (2003) on todennut kohteiden tietävän vain niistä sisäisen tarkastuksen toiminnoista, joista he ovat saaneet kokemusta, joten sisäinen tarkastuksen on aktiivisesti kerrottava uusista mahdollisuuksista. Tutkielman tuloksissa ilmeni konsultointia ja miksei myös tarkastamista rajoittavan sisäisten tarkastajien riittämättömät verkostoitumis- ja keskustelumahdollisuudet laajalti organisaatiossa, mikä estää tarkastajia saamasta monipuolisesti tietoa organisaatiota koskevista asioista. Tämä tukee usean aiemman tutkimuksen tutkijan näkemyksiä sisäisen tarkasta-

jan tarpeesta omata laaja tietämys organisaatiosta tuottaakseen lisäarvoa (mm. Roth 2003, Hass, Abdolmohammadi & Burnaby 2006, Jones & Glover 2018, Jiang, Messier & Wood 2020).

5.1.4 Sisäisen tarkastajan tulevaisuuden roolin näkymiä

Tutkielman tuloksissa sisäisen tarkastajan roolin tulevaisuuden näkymistä korostui muutos nopeampaan ja ketterämpään toimintamalliin liiketoiminnan vanavedessä yhä nopeampien toimintaympäristön muutosten myötä, jolloin lisäarvon tuottaminenkin muuttuu aiemmin tarkemmin kuvatusti. Tämä vahvistaa aiemmissa tutkimuksissa todettuja sisäisen tarkastuksen muutoksen olemista seurausta nopeasti ja jatkuvasti muuttuvista toimintaympäristöistä, monimutkaistuneista liiketoiminnoista sekä kasvaneista odotuksista lisäarvon tuottamiselle (mm. Allegrini et al. 2006, Sarens & De Beelde 2006, Jones & Glover 2018). Tutkielman tuloksissa sisäisen tarkastuksen riippumattomalle, objektiiviselle ja lisäarvoa tuottavalle arviointi- ja varmistustoiminnalle nähtiin tarvetta jatkossakin ja jopa kasvaen. Jo edellä on tuotu esiin muun muassa Rothin (2003), Sarensin ja De Beelden (2006) sekä D'Onzan, Selimin, Melvillen ja Allegrinin (2015) näkemyksiä sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmistustoiminnan tuottaman lisäarvon tarpeellisuudesta, vaikkakaan nämä eivät ottaneet kantaa tarpeeseen jatkossa. Tutkielman tulosten mukaan myös konsultoiva tarkastusote, eteenpäin katsova kehittävä toiminta, johdon ja hallituksen tukeminen sekä sopivan lähellä johtoa oleminen ovat tärkeitä sisäisten tarkastajien roolissa jatkossa. Teemat tukevat muun muassa Rothin (2003) mainintaa prosesseja parantamaan pyrkivistä tarkastuksista, Bou-Raadin (2000) näkemystä ennakoivasta toiminnasta ja johdon auttamisesta sekä Van Peursemin (2005) näkemystä yhteistyöstä johdon kanssa.

Tutkielman tulosten mukaan tekoälyn, robotiikan ja data-analytiikan mahdollistamat muutokset sekä hyödyntäminen sisäisen tarkastajan työssä ovat pääosin myönteinen asia, mikä vahvistaa Tangin, Normanin ja Vendrzykin (2017) näkemyksiä data-analytiikan ja muiden analyysimuotojen tukemisesta sisäisen tarkastajan työtä. Myös laskentatoimen asiantuntijan muuttuneessa roolissa on pyritty analysoimaan big dataa jo kauan (Granlund & Lukka 1998), ja todennäköisesti analysoidaan edelleen.

Tutkielman tuloksissa sisäisten tarkastajien lisäarvoa tuottavissa tulevaisuuden osaamistarpeissa korostuivat niin it- ja data-analytiikkaosaaminen kuin osaamisen jatkuva laajentaminenkin muun muassa liiketoiminnan, toimintaympäristön ja riskien osalta. Tulosten mukaan myös lisäarvontuottamiskyky, kokonaisuuksien hahmottamiskyky, eteenpäin katsominen sekä viestintä- ja yhteistyötaidot ovat tärkeitä jatkossa. Näiden teemojen tärkeyttä tukevat useat aiemmat tutkimukset. Roth (2003) on tuonut esiin laajan asiantuntemuksen sekä menestyksekkäät data-analytiikka- ja ICT-taidot yksinä eniten sisäisen tarkastajan lisäarvon tuottamiseen vaikuttavina ominaisuuksina, Tang, Norman ja Vendrzyk (2017) ovat nähneet niin data-analytiikan kuin konsultoinninkin edellyttävän uudenlaista osaamista, Hass, Abdolmohammad ja Burnaby (2006) ovat korostaneet sisäisten tarkastajien tultavan tuntea liiketoimintaa, toimintaympä-

ristöä sekä organisaatiota tuottaakseen lisäarvoa, ja Van Peurse (2005) on korostanut konsulttiroolissa tarvittavan suhdetaitoja, jotka voidaan nähdä tärkeiksi myös jatkossa yhtäläisesti tutkielman tulosten kanssa. Myös uudenlaisen laskeutustoimen asiantuntijan roolissa on korostunut viestintä-, yhteistyö-, ja liikkeenjohtotaidot sekä suurten kokonaisuuden näkemiskyky (Järvenpää 2001). Sitä vastoin Sohin ja Martinov-Bennien (2015, 2018) tutkimuksissa korostuneet ESG-asiat eivät tulleet esiin tutkielman tuloksissa missään kohdassa.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia sisäisten tarkastajien toiminnallaan tuottamaa lisäarvoa sekä muuttuneen roolin, erityisesti konsultoinnin, tuottamaa lisäarvoa. Tutkielman avulla pyrittiin tuomaan lisätietoa sisäisen tarkastuksen konsultointiroolista Suomen kontekstissa. Tutkielman tavoitetta kuvattiin neljällä tutkimuskysymyksellä, joihin vastaamista pohditaan seuraavassa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten sisäinen tarkastaja havaitsee agenttiongelmia, sillä agenttiteorian mukaan päämies nimittää sisäisen tarkastajan seuraamaan ja valvomaan agentin tavoitteiden mukaista toimintaa itsensä sijaan, kun päämies (omistajat ja hallitus) ei voi tai ehdi. Valvontavaatteet ovat kasvaneet takavuosien yritysskandaalien ja finanssikriisin myötä epäeettisen toiminnan ja petosten johdettua näihin. Tutkielman tulosten mukaan sisäinen tarkastaja havaitsee agentin opportunistista tai muuta ei-toivottavaa käyttäytymistä sekä epäeettistä yrityskulttuuria tavanomaisella arviointi- ja varmistustoiminnallaan ja erityisesti haastattelu- ja havainnointimenetelmillään. Kuitenkin tulosten mukaan vastuu järjestää sisäinen valvonta laadukkaasti on organisaatioyksiköillä, ja puutteet sisäisessä valvonnassa mahdollistavat ei-toivottavan ja ohjeiden vastaisen toiminnan.

Tutkielman tulokset ovat pääosin linjassa agenttiteorian näkemyksen sisäisen tarkastajan mahdollisuuksista havaita agenttiongelmia kanssa. Sen sijaan tutkielman tuloksissa organisaatioyksiköiden vastuu toimintojen järjestämisessä asianmukaisesti ja jonkun toisen yksikön kuin sisäisen tarkastuksen valvontavastuu korostui enemmän kuin tutkielman agenttiteoriaosiossa. Tämä selittynee sillä, että nykyään useissa organisaatioissa on käytössä johdantoluvussa esitelty kolmen linjan (ent. puolustuslinjan) malli, joissa valvontavastuita on selkeytetty ensimmäiselle ja toiselle linjalle, joiden toiminnan asianmukaisuutta sisäinen tarkastus arvioi ja varmistaa. Tulosten perusteella nimenomaan sisäisen valvonnan, ei sisäisen tarkastajan toiminnan, epäonnistuminen mahdollistaa agenttiongelmia, joten yksiköiden itse tekemä valvonta on keskeisintä. Tulee myös huomioida, että liiketoimintayksiköiden sisäisen valvonnan lisäksi agenttiongelmia voi valvoa esimerkiksi compliance-yksikkö. Lisäksi valvontavastuu on viime kädessä hallituksella, ja vaikka sisäinen tarkastaja auttaakin hallitusta valvontavastuunsa täyttämässä, vastuu agenttiongelmien valvonnasta on muualla kuin sisäisellä tarkastuksella. Mielenkiintoista oli, että tutkielman tuloksissa takavuosien mittavat, erityisesti USA:an sijoittuneet, yritys-

skandaalit eivät tulleet esiin toisin kuin agenttiteoriaa soveltaneissa aiemmissä tutkimuksissa. Tämä saattaa selittyä sillä, että tapahtumat on saatettu unohtaa jo, tai ne on koettu kaukaisiksi jo silloin. Vastaavia skandaaleja ei ole tapahtunut Suomessa, vaikkakin pienimuotoisempia kyllä, mitä tämän tutkielman johdantokin kuvaa.

Toinen tutkimuskysymys oli, millainen sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusrooli tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, sillä lisäarvon tuottamista voidaan pitää sisäisen tarkastuksen olemassaolon oikeutuksena agenttikustannusten kattamisen lisäksi. Teoreettisen viitekehyksen mukaan lisäarvoa tuotetaan merkityksellisistä ja objektiivisista arviointi- ja varmistuspalveluista, ja lisäarvo kasvaa ennakoivuudesta, uusista näkemyksistä ja tulevan arviointikyvystä, vaikka lisäarvon mittaamista onkin pidetty haasteellisena. Tutkielman tulosten mukaan ammattitaitoinen, osaava, olennaisiin asioihin keskittyvä ja konsultatiivinen sisäinen tarkastaja tuottaa lisäarvoa organisaatiolleen omalla näkökulmallaan sekä lähestymistavallaan asioihin. Vaikka lisäarvon mittaaminen tai arvioiminen koetaan haastavana, sisäisen tarkastajan kokemus toimintansa tuottamasta lisäarvosta sekä sidosryhmien mahdollisuus arvioida kokemaansa hyötyä ovat tärkeitä lisäarvon arvioimisessa. Tutkielman tuloksissa sisäisten tarkastajien näkemykset nykyisen lisäarvon muutostarpeesta vaihtelivat nykyisen riittävyydestä arviointi- ja varmistustoiminnan tuottamana konsultatiivisen roolin ja johdon sparraamisen lisäämiseen, mutta muutostarpeet ovat hyvin organisaatiokohtaisia ainakin Suomessa. Tutkielman tulosten mukaan lisäarvon tuottamista rajoittavat riittämätön osaaminen tai puutteet objektiivisuudessa ja riippumattomuudessa.

Tutkielman tulokset sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolin tuottamasta lisäarvosta ovat pääosin linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden ja myös alan ammattistandardien kanssa. Tutkielman tuloksista sisäisen tarkastajan lisäarvon tuottaminen liiketoiminnan näkökulmasta poikkeavalla ulkopuolisella näkökulmallaan sekä lisäksi lisäarvon arvioiminen sisäisen tarkastajan omalla käsityksellä tuottamastaan lisäarvosta eivät korostuneet esitellyssä aiemmassa kirjallisuudessa, mutta ero kuvaa lähinnä asioiden painottamista, ei eri linjassa olemista. Lisäksi tutkielman tuloksissa oli vähäisiä eroja aiempaan kirjallisuuteen lisäarvon tuottamisessa auttamalla hallituksen valvontavastuussa ja varmistamalla projekteja, jotka tutkielman tuloksissa liitettiin arviointi- ja varmistusrooliin, kun taas aiemmassa kirjallisuudessa konsultointirooliin. Tämä kuvaa toisaalla tuloksissa esiin nousseita konsultatiivisuutta arviointi- ja varmistusroolissa, samoja elementtejä sekä tarkastus- että konsultointiroolissa, sekä aiemman kirjallisuuden ja erityisesti standardien tiukkaa roolien eriyttämistä kahteen.

Tulosten perusteella kompetentin, kokonaiskuvan näkevän sekä kehittämishakuisen sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolin koettiin tuottavan lisäarvoa. Lisäarvon tuottamisen osoittaminen on tärkeää olemassaolon oikeuttamiseksi, vaikka mittaaminen onkin haastavaa ja lisäarvon määrittely vaihtelevaa. Yllättävää oli, että tulosten perusteella sisäisen tarkastuksen lisäarvon mittaaminen esimerkiksi taloudellisella lisäarvolla ei noussut esiin, vaan päin-

vastoin euroilla tai kappaleilla mittaamista pidettiin hankalana. Tulosten perusteella sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolin tuottama lisäarvo ei kuitenkaan ole automaattista, vaan se vaatii paljon työtä relevanttiuden eteen ja riippuu organisaation suoritusvalmiudesta, kuten myös sen muutostarve. Organisaatiokohtaisuuden korostuminen tuo esille Suomen monesta muusta maasta poikkeavaa kontekstia, ja samalla se vahvistaa tutkielman tulosten yleistettävyydestä pitäytymistä. Sisäisen tarkastajan lisäarvoa tuottavamman konsultatiivisen roolin lisääminen voi edellyttää tarkastajilta aktiivista roolia viestinnän ja jopa myynnin saroilla, mitä perinteisessä pavnunlaskijan tai vahtikoiran roolissa ei ole tarvinnut harjoittaa. Tulosten perusteella lisäarvon tuottaminen edellyttää sisäisiltä tarkastajilta riittävää osaamista, mikä pätee todennäköisesti kaikkiin asiantuntijarooleihin, mutta sisäisten tarkastajien roolin erityispiirteenä on lisäksi riippumattomuuden, objektiivisuuden ja standardien noudattamisen huomioiminen kaikessa toiminnassaan, sillä ala on jokseenkin normatiivista. Sisäisen tarkastajan roolin jo tapahtuneessa muutoksessa on samoja piirteitä kuin esimerkiksi laskentatoimen asiantuntijoiden muutoksessa pavnunlaskijoista muutosagenteiksi ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden muutoksessa pelkistä palkanlaskijoista henkilöstön osaamisen kehittäjiksi.

Kolmas tutkimuskysymys oli, millainen sisäisen tarkastajan konsultointirooli tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, sillä roolista riippumatta sisäisen tarkastajan toiminnan tulee tuottaa lisäarvoa organisaatiolleen. Vaikka aiemmassa kirjallisuudessa sisäisten tarkastajien perinteinen rooli arvioinnissa ja varmistamisessa on koettu hyväksi, muun muassa toimintaympäristön muutoksen seurauksena sisäiset tarkastajat myös konsultoivat organisaatioissaan. Teoreettisen viitekehyksen mukaan tällöin sisäisen tarkastajan rooli voi olla tulevaisuuteen luotaava organisaation strategiaa tai tavoitteita edistävä liiketoiminnan kehittäjä. Konsultointirooli voi olla myös neuvoja, kouluttaja tai työryhmytyöskentelyyn osallistuva, jotka saattavat edellyttää uudenlaista osaamista ja viestintää perinteisen roolin tietojen ja taitojen hyödyntämisen konsultoinnissa lisäksi. Haasteena konsultoinnissa on esitetty muun muassa riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilymistä.

Tutkielman tulosten mukaan sisäisten tarkastajien konsulttiroolia ei voi pitää täysin samana kuin ratkaisuehdotuksia tuovien ulkoisten konsulttien, sillä sisäinen tarkastaja tuo esille sisäisen tarkastuksen näkökulmasta erilaisia tavoitteiden saavuttamista varmistavia vaihtoehtoja pyrkien tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Tutkielman tulosten mukaan sisäinen tarkastaja voi myös toimia konsultatiivisessa roolissa perinteisessä arviointi- ja varmistusroolissaan etupainotteisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien kehitys- ja parannussuositusten avulla tai toteuttamalla konsultointipyynnöjä tarkastuksina, joten sisäisen tarkastajan konsultointiroolin tuottama lisäarvo ei korostunut arviointi- ja varmistusroolin tuottamasta molempia pidettäessä tärkeinä ja lisäarvoa tuottavina. Kuitenkin konsultointiroolissa voi kehittää, tuoda esiin erilaisia vaihtoehtoja, sparrailla, opastaa ja kouluttaa tuottaen lisäarvoa. Tutkielman tulosten mukaan nykyistä eteenpäin katsovampi, ajan hermolla olevampi, muutosherkempi, rohkeammin konsultoivaa roolia ottava sekä vuorovaikutustaitoisempi konsul-

tointirooli tuottaisivat lisäarvoa, mutta muutostarve vaihtelee organisaatioittain. Konsultointiroolin tuottamaa lisäarvoa voivat rajoittaa muun muassa puutteet riippumattomuudessa tai kompetenssissa.

Tutkielman tulokset konsultointiroolin tuottamasta lisäarvosta ovat pääosin linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, mutta terminologisesti eivät alan ammattistandardien kanssa. Tutkielman tulos termin *konsultointi* välttämisestä, termin *konsultatiivinen* suosimisesta sekä konsultatiivisuudesta arviointi- ja varmistustoiminnassa ei vastaa teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä kirjallisuutta tai standardeja, joissa termi on *konsultointi* ja konsultointi yleensä erotetaan arviointi- ja varmistustoiminnasta, mikä kuvaa merkittäviä näkemyseroja terminologiassa ja määrittelyissä haastateltujen sisäisten tarkastajien ja aiemman kirjallisuuden välillä. Sitä vastoin tutkielman tulokset standardien muutostarpeista roolien jaossa kahteen ja konsultoinnin sisällyttämisessä tarkastusrooliin eivät tulleet esiin teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudessa, mikä kuvaa innovatiivista näkemystä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen.

Tulosten perusteella kehittävän, sparraavan, opastavan ja kouluttavan konsultointiroolin koettiin tuottavan lisäarvoa, jota kasvattaa entisestään eteenpäin katsominen, ajan hermolla oleminen, muutosherkkä, rohkeasti konsultoiva sekä vuorovaikutustaitoinen rooli. Sisäisillä tarkastajilla on lisäarvoa tuottavaa osaamista jo arviointi- ja varmistusroolinsa kautta, mutta lisäarvon tuottaminen konsultointiroolissa saattaa edellyttää kompetenssin vahvistamista, mikä on luonnollista vahtikoiraroolin muuttuessa palveluskoirarooliksi. Vahtikoiraroolissa sisäisen tarkastajan ei ole tarvinnut pohtia organisaation palvelemista, joka puolestaan korostuu palveluskoiraroolissa. Mielenkiintoista oli, että tutkielman tulosten perusteella konsultointirooli ei tuota selkeästi suurempaa lisäarvoa kuin arviointi- ja varmistusrooli eikä lisäarvoa ole tarve kasvattaa selkeästi, mutta tämä voi selittyä sillä, että arviointi- ja varmistusrooli tuottaa jo riittävästi lisäarvoa erityisesti ollessaan konsultatiivista, ei peruutuspeiliin katsovaa virheiden ja puutteiden etsimistä. Tulosten perusteella sisäisen tarkastajan tulisi siis olla konsultatiivinen myös arviointi- ja varmistusroolissaan, mihin suuntaan alan ammattistandardejakin voisi alkaa kehittää. Tulosten perusteella rooleissa on päällekkäisyyttä: arvioitsijan ja varmistajan on hyvä olla konsultatiivinen, kun taas konsultointiroolissa sisäinen tarkastaja hyödyntää samoja metodeja kuin arviointi- ja varmistusroolissaan. Lisäksi molemmissa rooleissa keskitytään sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan ja governanceen sekä tulee huolehtia riippumattomuudesta, objektiivisuudesta sekä lisäarvon tuottamisesta. Standardien kehittäminen mahdollisesti poistaisi erillisten konsultointistandardien tarpeen ja sitä kautta kahteen jaetut konsultointi- ja tarkastusroolit ja niiden tuottamat lisäarvot. Standardien kehittämistarpeiden esiin nostaminen tällä tavalla on innovatiivista suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, vaikka laajemman joukon olisi voinut olettaa nähneen muutostarpeita standardeissa jo aiemmin. Konsultointiroolin muutostarpeen vaihtelevuus organisaatioittain korostaa jälleen Suomen monesta muusta maasta poikkeavaa kontekstia, kuten pieniä tarkastusyksiköitä, joissa suoritusvalmius, haasteet ja mahdollisuudet ovat aivan erilaiset kuin aiempiin tutkimuksiin usein sisältyneissä satojen si-

säisten tarkastajien yksiköissä. Mutta vaikka Suomen konteksti eroaa monista muista maista, kansainvälisen kirjallisuuden seuraaminen varmistaa alan kehityksessä mukana pysymisen myös Suomessa. Organisaatiokohtaisuus ja yritysten tilanteiden vaihtelevuus vahvistaa myös tutkielman tulosten yleistettävyydestä pitäytymistä.

Neljäs tutkimuskysymys oli, millainen sisäisen tarkastajan rooli tulevaisuudessa voisi olla. Aiemman kirjallisuuden mukaan sisäisen tarkastajan sekä tarkastus- että konsultointiroolissaan kohtaamia nousevia teemoja ovat muun muassa eettisyyden, vastuullisuuden ja ESG-asioiden kysymykset sekä data-analytiikka, tekoäly ja robotisaatio. Tutkielman tulosten mukaan sisäisen tarkastajan rooli muuttuu liiketoiminnan ja muutosten nopean rytmin tahdissa nopeammin reagoivaksi ja ketterämmäksi, jolloin myös sisäisen tarkastuksen yksiköiden toiminta muuttuu vuosiperusteisesta esimerkiksi kvartaali- tai kuukausiperusteiseksi, tarkastajat käyvät läpi kokonaisten prosessien sijaan riskisimpiä prosessien osia ja raportoivat havaintojaan tarkastuskohteille ja johdolle jopa lähes jatkuvasti tuottaen lisäarvoa entistä nopeammin. Riippumattoman, objektiivisen ja lisäarvoa tuottavan sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmistusroolin tarve voi jopa korostua tulevaisuudessa, ja lisäksi konsultoiva tarkastusote, eteenpäin katsova kehittävä rooli, sekä johdon ja hallituksen tukeminen ovat tärkeitä jatkossa. Tutkielman tulosten mukaan tulevaisuuden lisäarvoa tuottavan sisäisen tarkastajan rooli omaa it-, data-analytiikka- ja digitalisaatio- taidot, kehittää osaamistaan, tuntee oman organisaationsa tilanteen ja toimintaympäristön, hahmottaa kokonaisuuksia sekä katsoo eteenpäin. Data-analytiikka, tekoäly, robotiikka mutta myös perinteisemmät tarkastusmenetelmät kuten hyviä viestintätaitoja edellyttävät haastattelut ovat myös tulevaisuuden sisäisen tarkastajan tarkastustyökalupakissa, ja tarkastajien rooli keskittyy seurantaan, poikkeamien selvittämiseen, analysointiin ja päätelmien tekemiseen. Tutkielman tulosten mukaan robotit tuskin korvaavat sisäisiä tarkastajia kokonaisuudessaan vielä hetkeen.

Tutkielman tuloksissa esiin nousseet teemat ovat pääosin linjassa aiemman kirjallisuuden teemojen kanssa. Sen sijaan ESG-asiat eivät tulleet esiin millään tavalla tutkielman tuloksissa, vaikka muutama aiempi tutkimus ennakoii sisäisten tarkastajien alkavan kommentoida enenevässä määrin myös ympäristö- ja sosiaalisia teemoja perinteisten hallinnon ja talouden teemojen lisäksi. ESG-asioiden korostumattomuus tutkielman tuloksissa on mielenkiintoista, sillä ESG-asioihin, kuten myös kestävyYTEEN, vastuullisuuteen ja eettisyyteen, liittyvät teemat ovat korostuneet viime vuodet monissa yhteyksissä, joten niiden olisi voinut olettaa nousevan myös tämän tutkielman tuloksissa. Tulosten perusteella sisäisen tarkastajan rooli tulee muuttumaan merkittävästi aiemmas- ta. Tulosten perusteella rooli tulee olemaan nopeampi ja ketterämpi toimissaan, mutta riippumattomuus, objektiivisuus ja lisäarvon tuottaminen eivät katoa mihinkään. Jos arviointi- ja varmistusroolin ero konsultointirooliin säilyy standardeissa, sisäisen tarkastajan rooliin tulee edelleen sisältymään sekä arviointi- ja varmistusrooli että konsultointirooli, mutta arviointi- ja varmistusrooli muuttuu konsultatiivisemmaksi ja analyttisemmaksi. Tämä edellyttää tarkastajilta

hyviä vuorovaikutustaitoja kuten myös monenlaisen muun kompetenssin kehittämistä tulevaisuudessakin. Data-analytiikka, tekoäly ja robotiikka tukevat sisäisten tarkastajien työtä jatkossa, mutta rooliin keskeisesti kuuluva ihmisen tekemä ajattelu ja varsinkin konsultointi tuskin tulee korvautumaan tekoälyllä tai roboteilla ainakaan lähitulevaisuudessa.

5.3 Arviointi

Tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää asiantuntijaa eli kokenutta sisäistä tarkastajaa. Haastateltujen lukumäärä rajoittaa tutkielman tulosten yleistettävyyttä, kuten myös haastattelukysymysten painottuminen haastateltavien näkemysten kartoittamiseen. Lisäksi tutkielman tuloksissa esiin noussut kysytyjen asioiden organisaatiokohtaisuus rajoittaa tulosten yleistettävyyttä edes Suomen tasolle, vaan tuloksissa saatiin ainoastaan viitteitä siitä, kuinka kysytyt asiat Suomessa ovat. Toisaalta yleistettävyyttä ei edes ollut tämän tutkielman tavoitteena, mikä tuotiin esille jo tutkielman rajauksissa johdantoluvussa. Tutkielman rajaukset sisäisten tarkastajien näkökulmasta, organisaatioissa sisäisesti toimivien sisäisten tarkastajien roolista sekä voittoa tavoittelevien yritysten sisäisten tarkastajien roolista rajoittavat myös tutkielman tulosten yleistettävyyttä.

Tässä tutkielmassa alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, ja ne pääosin tukivat aiempaa kirjallisuutta, joten tutkielman relevanttiuden ja luotettavuuden voidaan arvioida olevan hyvä. Luotettavuutta paransi tutkielman tekijän sitoutuneisuus tutkielman tekemiseen ei pelkästään pro gradu -tutkielman suoritusmerkintänä vaan myös aidolla kiinnostuksella aiheeseen ja pyrkimyksellä objektiivisuuteen tutkielman tekemisen joka vaiheessa.

Tutkielman aineiston keruutavan ei voida katsoa heikentäneen tutkielman luotettavuutta, sillä ainoastaan yhden haastattelun alussa tuli pieni tekninen ongelma, joka ei vaikuttanut varsinaisten haastatteluvastausten tallentumiseen. Toki tutkielman tekijän vähäinen kokemus tutkimushaastatteluista saattaa vaikuttaa tutkielman luotettavuuteen, vaikka haastattelijana pystyikin kehittymään kerta kerralta. Haastateltujen toteuttaminen Teams-sovelluksen avulla tuskin heikentää tutkielman luotettavuutta, sillä kaikki osapuolet olivat tottuneita sovelluksen käyttämiseen yli vuoden kestäneen koronapandemian vuoksi.

Tutkielman haastateltujen vastaukset vaikuttavat eniten tutkielman tuloksiin, sillä eri haastateltujen vastaukset olisivat saattaneet olla hyvinkin erilaiset. Toisaalta seitsemän haastatellun vastauksissa oli paljon yhtäläisiä piirteitä, joten eri haastateltujen vastaukset olisivat saattaneet vahvistaakin nyt saatuja tuloksia. Nyt haastateltujen niin yhtäläisiä kuin eri näkökulmiakin on pyritty tuomaan esiin mahdollisimman objektiivisesti, ja myös ei aivan täsmällisesti kulloiseenkin haastattelukysymykseen vastatut asiat on tuotu esiin. Toki tämän tutkielman tekijän vähäinen kokemus laadullisten aineistojen tulkinnasta voi heikentää tutkielman luotettavuutta, mutta aineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen tehtiin mahdollisimman systemaattisesti ja johdonmukaisesti.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkielman tekemisen aikana kävi ilmi useita jatkotutkimustarpeita. Ensimmäkin laajan tutkimuksen tekeminen Suomen sisäisten tarkastusten yksiköiden tilanteesta ja erityispiirteistä toisi arvokasta tietoa sisäisen tarkastuksen kontekstista Suomessa luoden pohjaa monille syväluotaavammille tutkimuksille. Yksi tällainen voisi olla kattava tutkimus konsultoinnin yleisyydestä, tavoista, tuottamasta lisäarvosta ynnä muusta Suomessa. Laajempi tutkimus mahdollistaisi myös lisäarvon tuottamisen tai konsultoinnin tulosten vertailun toimialoitain, sillä tässä tutkielmassa saatiin viitteitä niiden voivan vaihdella toimialoitain. Tulokset saattaisivat vaihdella myös verrattuna yksityiseen tai julkiseen sektoriin, voittoa tavoitteleviin yrityksiin tai tavoittelemattomiin organisaatioihin, tai ulkoistetuissa sisäisen tarkastuksen yksiköissä, joten näiden erojen selvittäminen olisi myös tarpeen.

Tässä tutkielmassa sisäisten tarkastajien toiminnan tuottamaan lisäarvoon tai konsultointitoimintaan oltiin suhteellisen tyytyväisiä, mutta tarkastuskohteiden, johdon, hallituksen tai tarkastusvaliokunnan jäsenten näkemykset olisivat saattaneet antaa erilaisia tuloksia. Sisäisten tarkastajien näkemysten vertailu näihin voisi tuoda uudenlaisia tuloksia aiheeseen. Myös konsultointiorganisaatioissa toimivien henkilöiden näkemykset voisivat antaa uudenlaisia tuloksia tästä aiheesta. Tämän tutkielman ote oli laadullinen. Myös kvantitatiivisella otteella voisi tutkia monenlaisia asioita tilastollisin menetelmin, kuten esimerkiksi muuttujien välisiä riippuvuuksia.

LÄHTEET

- Adams, M. B. 1994. Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal* 9 (8), 8-12.
- Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R. & Sarens, G. 2006. The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 21 (8), 845-853.
- Anderson, U. 2003. Assurance and consulting services. *Research opportunities in internal auditing* 1, 1-23.
- Ang, J. S., Cole, R. A. & Wuh Lin, J. 2000. Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Finance* 55 (1), 81-106.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2019. Hallinnointikoodi. Corporate Governance 2020. (28.04.2020). Haettu osoitteesta: <https://cgfinland.fi/hallinnointikoodit>
- Balachandar, D. & Sivakumar, N. 2016. Financial Evaluation of Firms Using Economic Value Added as a Performance Measure – A Comparative Study. *Srusti Management Review* 9 (1), 11-16.
- Bou-Raad, G. 2000. Internal auditors and a value-added approach: the new business regime. *Managerial Auditing Journal* 15 (4), 182-187.
- Brody, R. G., Haynes, C. M. & White, C. G. 2014. The impact of audit reforms on objectivity during the performance of non-audit services. *Managerial Auditing Journal* 29 (3), 222-236.
- Brody, R. G. & Lowe, D. J. 2000. The New Role of the Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity. *International Journal of Auditing* 4 (2), 169-176.
- Brown, T. & Fanning, K. 2019. The Joint Effects of Internal Auditors' Approach and Persuasion Tactics on Managers' Responses to Internal Audit Advice. *The Accounting Review* 94 (4), 173-188.
- Burton, F. G., Emmett, S. A., Simon, C. A. & Wood, D. A. 2012. Corporate Managers' Reliance on Internal Auditor Recommendations. *Auditing* 31 (2), 151-166.

- Burton, F. G., Starliper, M. W., Summers, S. L. & Wood, D. A. 2015. The effects of using the internal audit function as a management training ground or as a consulting services provider in enhancing the recruitment of internal auditors. *Accounting horizons* 29 (1), 115-140.
- Chambers, A. D. & Odar, M. 2015. A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal* 30 (1), 34-55.
- Culpan, R. & Trussel, J. 2005. Applying the Agency and Stakeholder Theories to the Enron Debacle: An Ethical Perspective. *Business and Society Review* 110 (1), 59-76.
- de Zwaan, L., Stewart, J. & Subramaniam, N. 2011. Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal* 26 (7), 586-604.
- Dittenhofer, M. 2001. Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal* 16 (8), 443-450.
- D'Onza, G. & Sarens, G. 2018. Factors that enhance the quality of the relationships between internal auditors and auditees: Evidence from Italian companies. *International Journal of Auditing* 22 (1), 1-12.
- D'Onza, G., Selim, G. M., Melville, R. & Allegrini, M. 2015. A Study on Internal Auditor Perceptions of the Function Ability to Add Value. *International Journal of Auditing* 19 (3), 182-194.
- Dühnfort, A., Klein, C. & Lampenius, N. 2008. Theoretical Foundations of Corporate Governance Revisited: A Critical Review. *Corporate Ownership and Control* 6 (2), 424-433.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review* 14 (1), 57-74.
- Elliott, M., Dawson, R. & Edwards, J. 2007. An improved process model for internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 22 (6), 552-565.
- 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.
- Endaya, K. A. & Hanefah, M. M. 2013. Internal audit effectiveness: An approach proposition to develop the theoretical framework. *Research Journal of Finance and Accounting* 4 (10), 92-102.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88 (2), 288-307.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics* 26 (2), 301-325.
- Fanning, K. & Piercey, D. M. 2014. Internal auditors' use of interpersonal likability, arguments, and accounting information in a corporate governance setting. *Accounting, organizations and society* 39 (8), 575-589.
- Finlex 2006. Osakeyhtiölaki 624/2006. Ajantasainen lainsäädäntö. (31.05.2021). Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Gindis, D. 2020. On the origins, meaning and influence of Jensen and Meckling's definition of the firm. *Oxford Economic Papers* 72 (4), 966-984.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management accounting research* 9 (2), 185-211.
- Gupta, R. 2017. Economic Value Added: Theory And Implications. *Inspira-Journal of Commerce, Economics & Computer Science (JCECS)* 03 (03), 345-350.
- Hass, S., Abdolmohammadi, M. J. & Burnaby, P. 2006. The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 21 (8), 835-844.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: temahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holmström, B. 1982. Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics* 13 (2), 324-340.
- Ismael, H. R. & Roberts, C. 2018. Factors affecting the voluntary use of internal audit: evidence from the UK. *Managerial Auditing Journal* 33 (3), 288-317.
- Järvenpää, M. 2001. Connecting management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion - A longitudinal case evidence from the modern business environment. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* (4), 431-458.
- Jensen, M. C. 1993. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance* 48 (3), 831-880.

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305-360.
- Jiang, L., Messier, W. F. J. & Wood, D. A. 2020. The Association between Internal Audit Operations-Related Services and Firm Operating Performance. *Auditing* 39 (1), 101-124.
- Jones, K. K. & Glover, H. 2018. From Bean Counter to Business Partner -- Internal Audit: The New Source of Executive Leadership. *Journal of Managerial Issues* 30 (3), 303-324.
- Kulik, B. 2005. Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: In Search of a Solution. *Journal of Business Ethics* 59 (4), 347-360.
- Kultys, J. 2016. Controversies about Agency Theory as Theoretical Basis for Corporate Governance. *Oeconomia Copernicana* 7 (4), 613-634.
- Lambert, R. A. 2007. Agency theory and management accounting. Teoksessa Chapman, Christopher S., Hopwood, Anthony G. and Shields, Michael D. (toim.), *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, 247-268.
- Lenz, R. & Hahn, U. 2015. A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal* 30 (1), 5-33.
- Lenz, R. & Sarens, G. 2012. Reflections on the internal auditing profession: what might have gone wrong? *Managerial Auditing Journal* 27 (6), 532-549.
- Mihret, D. G. 2014. How can we explain internal auditing? The inadequacy of agency theory and a labor process alternative. *Critical perspectives on accounting* 25 (8), 771-782.
- Mihret, D. G. & Woldeyohannis, G. Z. 2008. Value-added role of internal audit: an Ethiopian case study. *Managerial auditing journal* 23 (6), 567-595.
- MT:n pääkirjoitus 2021. Luottamus valvojaan kyettävä palauttamaan. (10.04.2021). Haettu osoitteesta <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/puheenaiheet/paakirjoitus/artikkeli-1.1365062>
- Nagy, A. L. & Cenker, W. J. 2002. An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal* 17 (3), 130-137.
- Niemi, P. 2018. *Sisäinen tarkastus käytännössä*. Helsinki: Alma.

- Nuijten, A., Keil, M., Sarens, G. & van Twist, M. 2019. Partners or opponents. *Managerial auditing journal* 34 (9), 1073-1100.
- Obinska-Wajda, E. 2016. The new institutional economics - main theories. *e-Finanse* 12 (1), 78-85.
- Oussii, A. A. & Taktak, N. B. 2018. The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal* 33 (5), 450-469.
- Ratsula, N. 2016. *Yrityksen sisäinen valvonta. (2., uudistettu painos)* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rikhardsson, P., Singh, K. & Best, P. 2019. Exploring continuous auditing solutions and internal auditing: A research note. *Accounting and Management Information Systems* 18 (4), 614-639.
- Rönkkö, J. 2019. *Sisäinen tarkastus: tuloksellinen lisäarvon tuottaja vai paikkaansa hakeva tukitoiminto?* Tampere: Tampere University. Tampere University dissertations.
- Roslund, R., Mölsä, A. & Pehkonen, K. 2021. Yle selvitti: VTV muuttui vahtikoirasta konsulttikumppaniksi, kun se alkoi kysellä vahdittaviensa toiveita. (11.04.2021). Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11876727>
- Roth, J. 2003. How do Internal auditors add value? *Internal Auditor* 60 (1), 33.
- Roussy, M. 2013. Internal auditors' roles: From watchdogs to helpers and protectors of the top manager. *Critical perspectives on accounting* 24 (7-8), 550-571.
- Roussy, M. & Perron, A. 2018. New Perspectives in Internal Audit Research: A Structured Literature Review. *Accounting Perspectives* 17 (3), 345-385.
- Sabol, A. & Sverer, F. 2017. A Review oh the Economic Value Added Literature and Application. *UTMS journal of economics* 8 (1), 19-27.
- Sarens, G. 2009. Internal Auditing Research: Where are we going? Editorial. *International Journal of Auditing* 13 (1), 1-7.
- Sarens, G. & Abdolmohammadi, M. J. 2011. Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables. *International Journal of Auditing* 15 (1), 1-20.
- Sarens, G. & De Beelde, I. 2006. Internal auditors' perception about their role in risk management. *Managerial Auditing Journal* 21 (1), 63-80.

- Selim, G., Woodward, S. & Allegrini, M. 2009. Internal Auditing and Consulting Practice: A Comparison between UK/Ireland and Italy. *International Journal of Auditing* 13 (1), 9-25.
- Sisäiset tarkastajat ry 2021. Sisäiset tarkastajat ry:n internet-sivut. (27.04.2021). Haettu osoitteesta <https://theiia.fi>
- Sisäiset tarkastajat ry 2016. Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit (standardit). (21.01.2021). Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/amatillinen-ohjeistus/standardit/>
- Soh, D. S. B. & Martinov-Bennie, N. 2018. Factors associated with internal audit's involvement in environmental and social assurance and consulting. *International Journal of Auditing* 22 (3), 404-421.
- Soh, D. S. B. & Martinov-Bennie, N. 2015. Internal auditors' perceptions of their role in environmental, social and governance assurance and consulting. *Managerial Auditing Journal* 30 (1), 80-111.
- Soh, D. S. B. & Martinov-Bennie, N. 2011. The internal audit function Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial auditing journal* 26 (7), 605-622.
- Stewart, J. & Subramaniam, N. 2010. Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal* 25 (4), 328-360.
- Tang, F., Norman, C. S. & Vandrzyk, V. P. 2017. Exploring perceptions of data analytics in the internal audit function. *Behaviour & information technology* 36 (11), 1125-1136.
- Tang, F., Yang, L. & Gan, H. 2017. Internal auditors' reputation and managers' reliance decision. *Managerial Auditing Journal* 32 (8), 768-787.
- Trotman, A. J. & Duncan, K. R. 2018. Internal Audit Quality: Insights from Audit Committee Members, Senior Management, and Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 37 (4), 235-259.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Uudistettu laitos) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turetken, O., Jethefer, S. & Ozkan, B. 2019. Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial auditing journal* 35 (2), 238-271.

Van Peurse, K. A. 2005. Conversations with internal auditors. *Managerial Auditing Journal* 20 (5), 489-512.

Walkling, R. 2011. Pioneers in finance: an interview with Michael C. Jensen, Jesse Isidor Straus Professor of Business Administration, Emeritus, Harvard Business School. (Interview). *Journal of Applied Finance* 21 (1), 6-17.

LIITE

Tutkielman haastattelurunko

1. Kuinka monta vuotta työkokemusta sisäisenä tarkastajana omaat yhteensä?
2. Kuinka monessa organisaatiossa olet ollut sisäisen tarkastajan tehtävissä?
3. Aganttiteorian mukaan päämies palkkaa kolmannen osapuolen eli sisäisen tarkastajan seuraamaan ja valvomaan agentin toimintaa. Agentti voi olla toimitusjohtaja tai kuka tahansa organisaation työntekijä.
 - a. Miten sisäinen tarkastaja havaitsee henkilöstön opportunistista käyttäytymistä, laiskuutta tai tekemättä jättämistä tai annettuja harhaanjohtavia tietoja itsestään tai toiminnastaan?
 - b. Miten sisäinen tarkastaja havaitsee epäeettistä yrityskulttuuria?
4. Sisäinen tarkastus on mm. luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle.
 - a. Miten/millä tavoin mielestäsi sisäisen tarkastajan arviointi- ja varmistusroolissa tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle?
 - b. Miten mittaisit/arvioisit sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa?
 - c. Millaisena näet nykyisen lisäarvon muutostarpeen?
 - d. Millaisena näet lisäarvon tuottamisen rajoitteet/haasteet?
5. Sisäinen tarkastus on arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa.
 - a. Onko mielestäsi hyvä asia, että sisäisen tarkastajan rooliin kuuluu konsultointi?
 - b. Millaisena näet konsultointiroolin tuottaman lisäarvon suhteessa arviointi- ja varmistusrooliin?
 - c. Millaisena näet nykyisen konsultointiroolin muutostarpeen?
 - d. Millaisena näet konsultointiroolin rajoitteet/haasteet? Entä niiden ratkomisen/hallinnan?
6. Millaisena näet sisäisen tarkastajan roolin tulevaisuudessa? Miten pitäisi muuttua?
 - a. jos ei jo tullut esiin: sisäisen tarkastajan roolin tulevaisuus huomioiden big data, tekoäly ja robotisaatio
7. Haluatko vielä täydentää jotain tässä keskustelussa käsiteltyä teemaa?