

Sisäisen tarkastuksen rooli organisaatioiden monimuotoistuvissa johtamis- ja valvontajärjestelmissä

Organisaatioiden johtamis- ja valvontajärjestelmiin syntyy kiihtyvään tahtiin erilaisia tukitoimintoja, jotka pakottavat pohtimaan myös sisäisen tarkastuksen asemaa ja roolia uudessa valossa. Kuten tunnettua, suurimmassa osassa suomalaisista organisaatioista sisäisen tarkastuksen palveluiden hyödyntäminen on vapaaehtoista. Joudumme siis omalla työllämme ja sen tuloksilla legitimoimaan asemamme osana organisaation johtamisjärjestelmää – ja vieläpä tilanteessa, jossa organisaation rajallisista resursseista kilpailee moni muukin valvontajärjestelmään tiiviisti kytkeytyvä toiminto. Ei ole lainkaan tavatonta, että organisaatiossa toimii sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen (tilintarkastuksen) ohella esimerkiksi erillinen riskienhallintatoiminto, compliance-yksikkö, controller-toiminto ja lakiasiantoiminto. Sisäisen tarkastuksen on näissä olosuhteissa kyettävä tuottamaan lisäarvoa organisaatiolleen puolustaakseen paikkaansa johtamis- ja valvontajärjestelmän keskeisenä toimijana. Muutoin ammattikuntaamme uhkaa hiipuminen hallinnointijärjestelmien marginaaliseksi toimijaksi.

Me sisäiset tarkastajat näemme ammattikuntamme mielellään yhtenä organisaation johtamisjärjestelmän neljästä tukijalasta yhdessä ylimmän johdon, operatiivisen johdon ja ulkoisen tarkastuksen kanssa. Onko asia kuitenkin todellisuudessa näin? Jos sisäinen tarkastus kykenee toimimaan tuloksellisesti ja sen tuottama lisäarvo organisaatiolle konkretisoituu johdon tekemien kehittämistoimenpiteiden muodossa, niin näin varmasti on. Sisäisen tarkastuksen on kuitenkin kyettävä arvioimaan myös omaa toimintaansa kriittisesti ja toisaalta pyytää palautetta toiminnastaan keskeisiltä sidosryhmiltään, jotta ammattikuntamme loistaa jatkossakin johtamisjärjestelmien ykköskentässä. Lisäarvon tuottamisen näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää on kyetä rakentamaan luottamuksellinen ja toimiva vuorovaikutus johtamisjärjestelmän muihin keskeisiin toimijoihin. Vain siten tuottamamme potentiaalinen lisäarvo voi muuttua toteutuneeksi lisäarvoksi. Riippumaton asema ja tinkimätön standardien noudattaminen ovat hyvä alku, mutta keskeisten sidosryhmiemme näkökulmasta ne eivät välttämättä riitä. Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen levinneisyyttä vapaaehtoiselta pohjalta esimerkiksi Helsingin pörssissä listattuihin yhtiöihin nousee kiistämättä esiin kysymys, onko viestimme kohdannut listayhtiöiden päättäjät riittävän tehokkaasti. Yhtiöiden *Corporate Governance* -selvitysten mukaan vain selvästi alle puolet listayhtiöistä on päättänyt investoida sisäiseen tarkastukseen. Sisäisen tarkastuksen palveluiden kasvulle näyttäisi siten löytyvän paljolti uutta maaperää.

Mistä sisäinen tarkastus voi sitten löytää itselleen polun, jota laadukkaasti suunnistamalla toiminto kykenee vakiinnuttamaan asemansa organisaatiossa myös kilpailevien toimintojen ristipaineessa? Sisäisen tarkastuksen keskeisenä tehtävänä on ammattikunnassamme totuttu pitämään valvonta-, hallinto- ja

riskienhallintaprosessien arviointia sekä näiden prosessien kehittämisen tukemista. Riskienhallintayksiköllä on oma rajattu tehtäväkenttensä aivan kuten compliance-, controller- tai lakitoiminnollakin, mutta älykkäässä organisaatiossa näitä eri toimintoja arvioivalle ja nimenomaan valvontajärjestelmäkokonaisuutta kehittäväälle sisäiselle tarkastukselle on oma paikkansa. Tätä tehtävää laadukkaasti hoitaakseen sisäisen tarkastuksen on kyettävä tuntemaan organisaationsa toiminta, prosessit ja keskeiset sidosryhmät avainhenkilöineen. Näihin toimijoihin on lisäksi rakennettava toimivat yhteistyösuhteet, sillä lisäarvo ei synny organisaatioon ilman, että sen keskeiset päättäjät omaksuvat sisäisen tarkastuksen kehittämisehdotukset. Potentiaalinen lisäarvomme on saatava realisoituneeksi lisäarvoksi, ja tätä myötä toimintomme voi loistaa aidosti keskeisenä toimijana johtamis- ja valvontajärjestelmissä.

Jaakko Rönkkö, CIA, KHT, JHT

Artikkelin kirjoittaja on laatinut väitöskirjan sisäisestä tarkastuksesta ja sen tuloksellisuudesta. Väitöskirja esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopistolla elokuussa 2019. Kirjoittaja toimii Tampereen yliopistossa johtamisen ja talouden tiedekunnassa yliopisto-opettajana. Lisäksi hän toimii hallinnon ja talouden asiantuntijatoimisto Revisium Oy:ssä osakkaana tarjoten mm. sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen palveluita yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioille.